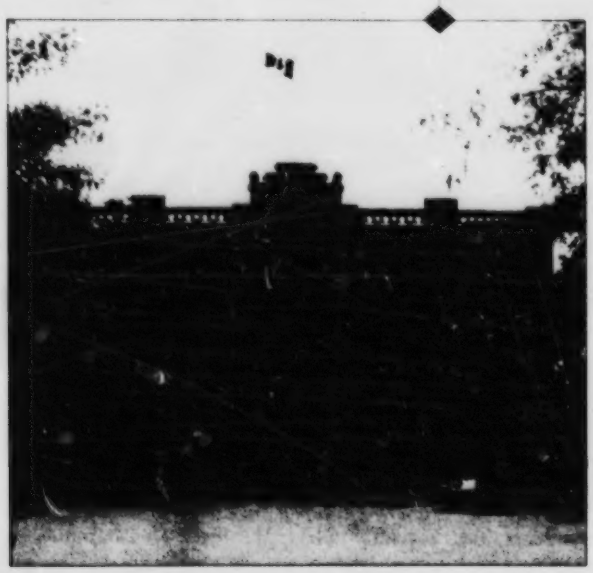
Canadian Museum of Civilization Corporation

Summary of the Corporate Plan
(1998–1999 to 2002–2003)

Summary of Operating and Capital Budgets
(1998–1999)



Canadian Museum of Civilization | Musée canadien des civilisations

Canadian War Museum | Musée canadien de la guerre

Canada

Canadian Museum of Civilization Corporation

Canadian Museum of Civilization
100 Laurier Street
Hull, Quebec
J8X 4H2

CANADIAN MUSEUM OF CIVILIZATION | MUSÉE CANADIEN DES CIVILISATIONS

Canadian War Museum
330 Sussex Drive
Ottawa, Ontario
K1A 0M8

CANADIAN WAR MUSEUM
MUSÉE CANADIEN DE LA GUERRE

A version of this summary is available on the Canadian Museum of Civilization World Wide Web site at www.civilization.ca (English) and www.civilisations.ca (French).

Cover Photo(s): Photographic Services, CMC and CWM

103-00176/

Table of Contents

1. Introduction 3

1.1 Role of the CMCC in a Global Village 3

1.2 Canadian Identity and Unity 4

1.3 Financial and Operational Viability 4

2. Mandate 4

3. Corporate Profile 5

3.1 The Canadian Museum of Civilization 5

3.2 The Canadian War Museum 5

3.3 The Museum of New France 5

3.4 Corporate Structure 6

3.5 Relationships with Other Institutions and Government Bodies 6

3.6 Private Sector Partnerships 6

3.7 Private Sector Fundraising Activities 6

3.8 Business Activities 7

3.9 Resource Allocation 7

4. Corporate Review 8

4.1 Analysis of Internal and External Environments 8

4.2 Assessment of Corporate Resources 11

5. Strategic Issues, Objectives, Strategies and Expected Performance for the Planning Period 13

5.1 Strategic Issue No. 1: The Role of the CMCC in a Global Village 13

5.2 Strategic Issue No. 2: Canadian Identity and Unity 20

5.3 Strategic Issue No. 3: Financial and Operational Viability 25

Summary of the Operating and Capital Budgets 1998–1999 31

Summary of the Corporate Plan 1998–1999 to 2002–2003

1. Introduction

Dating from its first incarnation as the Geological Survey of Canada in 1841, the Canadian Museum of Civilization Corporation (CMCC) now comprises the Canadian Museum of Civilization (CMC) — Canada's national museum of human history, and its affiliate museums: the Canadian War Museum (CWM) — Canada's national museum of military history and the entirely virtual Museum of New France.

The Canadian Museum of Civilization

The CMC is Canada's largest and most popular museum. Since opening its internationally renowned new facility in 1989, the CMC has worked towards completion of its long-term exhibitions, including the Canada Hall, the First Peoples Hall, the Canadian Children's Museum and the Canadian Postal Museum. The Canadian Children's Museum and the Canadian Postal Museum are now opened to the public and the Canada Hall and the First Peoples Hall will be completed during this planning period.

The Canadian War Museum

Located on Sussex Drive in Ottawa, the Canadian War Museum (CWM) presents Canadian military exhibits and interpretive and commemorative programmes, and is a memorial to Canadians who served in war or were lost as a result of war. The collections of the CWM are currently maintained at a separate site named Vimy House.

The CWM's potential is seriously hampered at present by a lack of adequate conservation and storage facilities, and a lack of space for exhibitions, education, and public programming. In 1997–1998, the Corporation produced a comprehensive long-term plan for the CWM, including plans for expansion and renovation of the Sussex Drive facility — financed, in part, with private-sector contributions. During construction, the site will be closed to the public, and Vimy House opened more frequently to allow the public to view CWM artifacts.

In its operations and programming, the CMCC pursues museological excellence, thereby promoting a greater shared understanding of Canadian identity and history and contributing to intercultural understanding and dialogue. The CMCC also has vigorous outreach activities, ensuring that its content is made available to the largest constituency possible, both within Canada's Capital Region and at the national and international levels.

Over the planning period, the Corporation's Board and Management will address the following strategic issues:

1.1. The Role of the Canadian Museum of Civilization Corporation in a Global Village

Since the early 1980s, the concept of the world as a global village has been one of the Corporation's guiding principles. This is evident in the Corporation's ongoing efforts to make itself accessible to the world through a wide range of outreach activities, using traditional and non-traditional technologies and tools. This enables the Corporation to contribute to intercultural understanding, both at home and abroad. With its stated objective of maintaining itself as a centre of museological excellence and of communicating its collected knowledge to the world, the Corporation intends to preserve its high level of developmental research, collections maintenance and development, traditional and non-traditional outreach, and its reputation for excellence in all forms of presentation.

1.2. Canadian Identity and Unity

This is a significant component of the Corporation's mandate. As Canada's national repository of social, cultural and military history, the Corporation is particularly well-placed to make a significant contribution to the objective of encouraging Canadian unity and helping to define a Canadian identity. The Corporation's programming aims squarely at sharing Canada's unique history and culture with the broadest number of people, and its research focusses on increasing our knowledge of Canadian concerns, issues, history and culture. In order to meet these mandated responsibilities, the Corporation has made the following areas an ongoing priority:

- refurbishing existing long-term exhibits at the Canadian War Museum and adding new ones;
- completion of long-term exhibition spaces at the Canadian Museum of Civilization;
- carrying out directed research on diverse aspects of Canadian history and culture;
- developing exhibitions that reflect a sense of Canadian history, culture and identity; and
- delivering programmes that reflect a sense of Canadian history, culture and identity.

1.3. Financial and Operational Viability

Within an environment of continuing public-sector fiscal restraint, the Corporation is expanding its efforts to ensure its ongoing financial viability while improving its operational efficiency. This will require creative solutions to an ongoing challenge and, during the planning period, will focus on improving the Corporation's financial viability and self-sufficiency by maximizing commercial revenues, increasing fundraising efforts, and continuing to seek alternative sources of funds. Operational viability will also be improved in the development of new and cost-effective ways of delivering programmes and services. Methods for achieving this include constant re-evaluation of areas such as quality, performance, audience needs, improvement of labour productivity, training and staff development, and more cost-effective management of CMCC facilities.

2. Mandate

The Canadian Museum of Civilization Corporation is a Crown Corporation established pursuant to the *Museums Act (Statutes of Canada 1990, Chapter 3)*, which came into force on July 1, 1990. Under the *Museums Act*, the Corporation has a specific mandate "to increase, throughout Canada and internationally, interest in, knowledge and critical understanding of and appreciation and respect for human cultural achievements and human behaviour by establishing, maintaining and developing for research and posterity a collection of objects of historical or cultural interest, with special but not exclusive reference to Canada, and by demonstrating those achievements and behaviour, the knowledge derived from them and what they represent."

The CMCC conforms to and is influenced by a variety of federal and provincial legislation, including the following: *Museums Act, Access to Information Act, Financial Administration Act, Official Languages Act, Historic Sites and Monuments Act, Municipal Grants Act, National Archives of Canada Act, Privacy Act, Public Service Superannuation Act, Canada Labour Code, Retail Sales Act,* Pay Equity legislation, NAFTA, Agreement on Internal Trade, Goods and Services legislation, Firearms legislation, Copyright legislation, *Cultural Property Export and Import Act,* and *Workmen's Compensation Act.*

3. Corporate Profile

The Canadian Museum of Civilization Corporation (CMCC) currently comprises the Canadian Museum of Civilization — Canada's national repository of social and cultural history, and its affiliate museums: the Canadian War Museum — Canada's national museum of military history, and the entirely virtual Museum of New France. The Canadian Museum of Civilization complex is also home to the Canadian Postal Museum, the Canadian Children's Museum, and CINÉPLUS — an IMAX®/IMAX® HD/OMNIMAX® theatre.

3.1. The Canadian Museum of Civilization

The Canadian Museum of Civilization (CMC) is Canada's largest and most popular museum, with an average of over 1.2 million visitors per year. It draws tourists to the capital region from across Canada and around the world — not only for its superior exhibitions of historical objects, but also for the opportunities it provides for an interactive, educational and entertainment experience. The Canadian Museum of Civilization is home to more than 3.75 million artifacts, spanning the disciplines of history, archaeology, folk culture, ethnology, postal communications and various other areas of heritage study.

Located in Hull, Quebec, directly across the river from Canada's Parliament Buildings, the CMC is one of the twentieth century's premier cultural facilities. Designed by Native Canadian architect Douglas Cardinal, the CMC has become one of Canada's major tourist attractions.

3.2. The Canadian War Museum

The Canadian War Museum was based initially around a collection of battlefield mementoes of the Canadian Militia. Since 1880, it has grown into a national museum covering Canada's military history — including a new gallery devoted to Canada's proud peacekeeping tradition. Through exhibits, publications, educational programmes, ceremonial and commemorative events, the CWM enriches the knowledge of more than 100,000 annual visitors. The CWM has a collection of 440,000 military artifacts, ranging from tanks to uniforms to a world-class war art collection.

Occupying two separate facilities in Ottawa, the CWM presents its exhibitions and programmes in a historic building at 330 Sussex Drive, and maintains its collections at Vimy House in Ottawa. Plans are currently being developed to expand and improve the Sussex Drive site, which has been assessed as inadequate if the CWM is to fulfil its mandate as a national museum. Vimy House is also inadequate, and the Corporation continues to explore options for its replacement.

3.3. The Museum of New France

The Museum of New France is unlike any other museum in the world. Existing only on the Information Highway, the Museum of New France takes visitors directly into the heart of the world's amassed knowledge of New France. Produced in association with cultural and educational organizations on both sides of the Atlantic, the Museum of New France offers access to an impressive array of information resources and interactive programmes, enabling visitors to travel in time through the first two centuries of Canadian history, without ever leaving home.

3.4. Corporate Structure

The Canadian Museum of Civilization Corporation is an agent Crown Corporation named in *Part 1* of *Schedule III* of the *Financial Administration Act*. This designation has important implications for the structure, reporting requirements, and accountability of the Corporation.

The Corporation's 11-member Board of Trustees sets broad strategic direction, long-term objectives and priorities for the organization. The Board is also responsible for ensuring that management fulfils its responsibilities with respect to the Corporation's effective and efficient operation. There are five Board committees: the Audit Committee, the Executive Committee, the Finance and Compensation Committee, the Canadian War Museum Advisory Committee and the Development Committee.

3.5. Relationships with Other Institutions and Government Bodies

The CMCC works closely with other public-sector organizations, sharing administration, expenses and revenues for a wide range of programmes, events and joint ventures. Partners include the National Capital Commission, the National Arts Centre, the National Film Board, the National Research Council, Canada Post Corporation, Foreign Affairs and International Trade, Canadian Heritage, National Defence, Veterans Affairs, embassies, other museums and international institutions. In light of a continued emphasis on electronic technology and tourism, the Corporation also intends to build stronger working relationships with federal, provincial and municipal governments.

3.6. Private Sector Partnerships

The Corporation will continue to seek partnerships with the private sector to help meet its long-term objectives. Strategic relationships exist with Digital Equipment of Canada, Danka Services International, National Geographic, GEAC Canada Incorporated, Corel, KE Software, Douglas and McIntyre, TicketMaster, University of Washington Press, ED ROM Corporation and others.

3.7. Private Sector Fundraising Activities

The Corporation has created a Development Office to secure long-term private-sector support for completion of Phase II of the Canadian Museum of Civilization's long-term exhibit plan (Canada Hall and First Peoples Hall); for an addition to the Canadian War Museum, which will house expanded exhibition space (the *Passing the Torch* fundraising campaign); and for other museum projects.

3.8. Business Activities

The main functions of the Corporation relate to collections, research, and exhibitions and programmes. All are designed to inform and engage visitor interest in cultural aspects of Canada. To achieve its aims, the Corporation has established the following business activities:

- *Collections and Information Access, CMC* — provision of conservation and library services, and the management of collections and information related to artifacts.
- *Research, CMC* — undertaking of research, publishing and curatorial work on the collections to enhance programme delivery and research to augment the scientific knowledge base.
- *Exhibitions and Programmes, CMC* — exhibitions and educational and cultural programmes to support the objectives of the CMC.
- *Canadian War Museum* — an affiliated museum dedicated to Canada's military history and contribution to peacekeeping.
- *Public Affairs and Development** — media and public relations, advertising, marketing, special events, fundraising and development.
- *Accommodation** — hosting and protection services, and facilities management.
- *Museum Services** — executive management, audit and evaluation, commercial activities, finance and administration, human resources management and information systems.

3.9. Resource Allocation

CMCC Operating and Capital Resources ($000)
By Activity/Business Element
Main Estimates

Activity/Business Element	1996–1997	1997–1998	1998–1999	Variance
Collections	5,648	4,774	3,926	(848)
Research	4,429	4,125	4,061	(64)
Exhibitions/Programmes	9,968	10,667	10,379	(288)
Canadian War Museum	3,490	2,848	4,848	2,000
Public Affairs/Development*	2,686	2,471	2,526	55
Accommodation*	16,202	20,018	18,533	(1,485)
Museum Services*	11,718	11,950	11,301	(649)
Total	54,141	56,853	55,574	(1,279)
Less Revenues	10,041	11,285	11,096	(189)
Net Budget	**44,100**	**45,568**	**44,478**	**(1,090)**

* Activities related to the Corporation as a whole.

4. Corporate Review

The Corporate Plan covers an assessment of the strategic issues facing the Corporation during the planning period, and includes a corporate review of external factors affecting the Corporation and corporate strengths and weaknesses.

4.1. Analysis of Internal and External Environments

4.1.1. National Unity/Identity

The CMCC has a mandated responsibility to act as one of the custodians of Canada's collective cultural heritage. This includes researching, preserving and interpreting artifacts, and making them accessible to the widest possible public. Canadians no longer share a common intellectual and cultural heritage. Profound demographic shifts, coupled with the arrival of the Information Age, have changed the face of Canada forever.

The Information Age has probably been the single most transformative force in Canadian history since the Second World War. From our beginnings as a resource-based country, we have become a nation driven by the requirements of information technologies. This is an important evolution for a physically dispersed and culturally diverse country like Canada. Access to information is a powerful tool for bringing Canadians together — demonstrating our similarities to one another, while celebrating our many differences.

Strengthening Canada's identity remains a high priority for this country. The CMCC can help in this process by protecting, presenting and interpreting Canada's heritage through its exhibitions and programming, thereby reinforcing the links between culture, national identity and national unity.

4.1.2. Fiscal Restraint

This past year has been a challenging one for the Canadian Museum of Civilization Corporation. The most obvious challenge has been the one posed by declining public sector allocations.

Federal funding for the Corporation, excluding resources for custodial transfer, decreased from a high of $43.9 million in 1991–1992 to $28.2 million in 1998–1999. This represents a decrease of $15.7 million, or 36%, below the level enjoyed by the Corporation in 1991–1992. These reductions, when coupled with the effects of inflation, mean that the Corporation will be entering the next century with roughly half the level of government support for its operations than at the start of the decade.

The addition to the Corporation's base budget of large new fixed-cost budget items such as custody transfer and grants in lieu of taxes will also have a severe impact on the Corporation's ability to manage fallout from future government reductions, based on an across-the-board percentage reduction approach. The Corporation is also severely limited in its ability to respond to any price increases on these non-discretionary budget items, due to the impact of the 36% reduction mentioned above. The Corporation is, however, encouraged by initiatives from the Department of Canadian Heritage, designed to address the impact of future cuts on large fixed-cost elements of the Corporation's resource base.

The Corporation will continue to streamline operations, review priorities, and redeploy resources in order to balance the challenges of fiscal restraint with the need to deliver programmes to the public and maintain regular operations. Revenue-generation has not met expectations in areas like CINÉPLUS, boutiques, product development and distribution, and admission. The Corporation intends to seek new private-sector partners to manage elements of these operations. Fundraising efforts must also be improved, establishing a broader base of financial support to ensure long-term success and excellence.

4.1.3. Economy

Economic recovery is well underway, with continued growth in most sectors of the economy. With exports up, inflation all but non-existent, interest rates that have remained consistently low, corporate restructuring complete, and deficits brought under control, Canada's economy should continue to show strong growth. In Canada's Capital Region (CCR), significant job loss, coupled with reduced government spending, has made people increasingly selective about how they spend their discretionary income. Recent visitor studies suggest that the CMCC may have reached a plateau among CCR-based visitors. To meet this challenge, the Corporation's programming, exhibitions and prices must be made so compelling that local as well as foreign visitors come to feel that there is no better place to spend their money.

On the plus side, Canada is seen by foreign tourists as clean, safe and friendly, and Canada's lower dollar in relation to most currencies is expected to increase Canadian and foreign tourism. The CCR continues to see a steady increase in domestic and foreign tourism.

Corporate giving has remained steady in recent years, despite economic pressures. However, there has also been a significant increase in the competition for donations, and corporations are becoming more selective about what they fund. Despite this, the inflow of private sector money has increased steadily over the past four years. Donations have jumped from $425,000 in 1994–1995 to $1,314,000 in 1996–1997. A significant highlight was sponsorship from the Ford Motor Company for a four-venue tour of the CMC exhibition, ***Les paradis du monde***. Ford's generous US $130,000 sponsorship enabled the CMC to convert the exhibition into a travelling format.

In addition, a total of $2.4 million has been raised in cash and pledges for the Canadian War Museum's *Passing the Torch* fundraising campaign. This includes a gift of $1 million from General Motors Corporation, and major gifts from the MacDonald Stewart Foundation ($400,000), the Weston Foundation ($30,000), and the Eaton Foundation ($50,000).

4.1.4. Museum Attendance

Despite competition from an ever-increasing range of other leisure activities, Canadian museums have been successful in continuing to attract visitors. Together, the two museums managed by the CMCC lead all Canadian museums in attracting visitors.

Nevertheless, attendance this year has been lower than originally forecast. Attendance at the CMC is expected to decline by 6% for fiscal 1997–1998. The decline was most notably felt during the spring and summer months of 1997, and is attributed to the negative publicity surrounding threatened job action by one of the Museum's unions and closure of the CMC parking lot for much-needed repairs to the Plaza. Additionally — due primarily to unusually good summer weather — the CMC did not attract its usual complement of local visitors. CWM attendance was also forecast to increase and did experience a 10% increase over last year led by visitors' strong response to summer temporary programming and two exhibitions — **We'll Meet Again** and **Bosnian Children's Drawings** — which attracted a more general audience. In addition, the presence of large-scale military artifacts on the CWM Plaza during the summer of 1997 was a major attraction.

4.1.5. Attracting a Diverse Audience

Over the past several years attendance at the CMCC has levelled off. This suggests that the Corporation must find new ways in which to serve a wider public. Museum audiences tend to be well educated, and in concentrating on this audience, the Corporation has perhaps neglected to address the more diverse public of our rapidly changing world.

Visitor research during the past eight years suggests that the CMC is attracting an audience that is increasingly female, francophone, educated, and older. It is also an audience that exhibits an inherent interest in museums. Key factors in predicting museum attendance appear to be age, education, income,

museum experience, specific interest in topics covered by the museum, social responsibilities, such as family or a visiting relative and general leisure-time preferences.

Using information about its visitors and its own internal expertise, the CMCC is committed to making visitors' experiences at both the CMC and CWM as pleasant as possible, by creating an environment supportive of formal and informal learning for all. The Corporation has a number of studies underway that will help it to reposition itself in the culture/leisure activity marketplace, helping it to continue expanding upon its current market.

4.1.6. Technology and the Internet

The roles of Canada's national museums are twofold. First and perhaps foremost, they are federal institutions; secondly, they are part of the museum community. As the former, the *Museums Act* gives them a responsibility for increasing Canadians' knowledge of their rich heritage. As the latter, they are tied to the current philosophy that the fundamental role of museums is an educational one. In either case, providing public access to information and knowledge must always be a part of what the Corporation does.

The spread of information technology is changing not only the economy but also traditional notions of society, ethics and culture. Technological change and the information revolution may be among the most important determinants of growth and human development. As the rate of general technological literacy increases, the CMCC believes its current clientele will change. This will provide the CMCC with unprecedented opportunities in how it delivers its mandate. Technology has changed the notion of museums as places that people must physically visit. Information technology presents new challenges and offers unimaginable opportunities for bringing the Corporation and its resources to people in their own homes, schools and communities.

Museums have tended not to be on the leading edge of technology. As institutions dedicated to preserving and interpreting the past, they are innately conservative. Despite this, museums have come to embrace the World Wide Web as a tool which helps them connect knowledge-seekers with the rich resources that museums hold in trust. The CMCC, as a vast warehouse of knowledge, has positioned itself to provide unprecedented amounts of content for the Information Highway. The hypermedia environment of the Web is comfortable for the CMCC, for exhibitions and hypermedia have many elements in common. Each uses a mixture of media to communicate; each is structured to facilitate the further exploration of knowledge; each has layered information with a hierarchy of main and sub-themes; and each lets visitors "wander" through information in a way which reflects their own interests and pace.

The CMCC's World Wide Web site, with its "Virtual Museum", is a model for museums in Canada and around the world. On average, the website has 5,216 hits per day (up from 800 hits per day in 1994) and is adding thousands of screens of information yearly. Over the past year, approximately 4,000 pages were added to the Corporation's website, including ten "virtual exhibits", a virtual library and virtual archives, and a module allowing visitors to browse through over 1,500 artifacts from the collections. The CMCC is striving to be the leader of this kind of museum programming in Canada and the world, taking advantage of new technologies and programmes as they are developed. One major challenge that has yet to be met is the generation of revenues from this "virtual" environment.

4.1.7. Repatriation of Aboriginal Cultural Collections

The content of the Canadian Museum of Civilization presents a particular set of challenges and opportunities related to Canada's First Peoples. As aboriginal issues continue to evolve and to take on a higher public profile, the role of aboriginal cultures and traditions has enjoyed greater public awareness and interest. The release of the report and extensive documentation of the Royal Commission on Aboriginal Affairs in November 1996 resulted in extensive debate throughout Canada, and called for accelerated change, much of which has implications for the CMCC.

The Canadian Museum of Civilization Corporation, with its aboriginal collections and programmes, is uniquely positioned to contribute meaningfully to aboriginal cultural renewal, and to the education of Canadians on aboriginal issues, which it does through exhibitions, special live programming, research and training.

Since the signing in February 1996 of the Nisga'a Agreement-in-Principle, which contained a ground-breaking repatriation agreement with the Nisga'a of northwestern British Columbia, the Corporation has become an active participant in the Culture and Heritage components of comprehensive claims and/or self-government negotiations with First Nations in British Columbia, Saskatchewan, Ontario, Quebec and Labrador. The most numerous claims are from First Nations in British Columbia, and these can be expected to increase. By September 1997, the British Columbia Treaty Commission had accepted 53 comprehensive claims for negotiation, with a total of 130 anticipated. While not all claims are negotiated on the same schedule, work in support of repatriation negotiations will occupy several CMCC staff members for some time to come. The CMCC has also participated in the negotiation of the final agreement with the Nisga'a. The negotiation of the Culture and Heritage chapter was concluded in the spring of 1997 and the Custodial Arrangements agreement which was outlined in the Nisga'a Agreement-in-Principle is nearly complete.

A Memorandum of Understanding between the CMCC and the Department of Indian and Northern Affairs (DIAND) in relation to CMCC's participation in comprehensive claims and self-government negotiations is pending.

4.2. Assessment of Corporate Resources

In common with all public-sector organizations, the Corporation is feeling the effects of multiple budget reductions and continues to face the challenges of funding pressures and a declining resource base. In this context, the Corporation has taken stock of its strengths and weaknesses, as summarized below.

The Corporation's Strengths Include:

- ***The Architecture of the Canadian Museum of Civilization*** — The Canadian Museum of Civilization is an architectural marvel, and continues to attract an increasing number of foreign visitors. The architecture and exterior landscaping, the Corporation's reputation for museological excellence, the Grand Hall and the Canada Hall all contribute to a high level of attendance and an international profile.
- ***The Emerging Corporate Culture of the CMCC*** — An emphasis on staff competencies and continuous training has led to the development of a highly-skilled and dedicated workforce able to deal with ongoing changes in technology and museology, in support of corporate objectives.
- ***Facility Infrastructure for Electronic Outreach*** — The Canadian Museum of Civilization remains one of the most advanced museums in the world, with fibre-optic and advanced communications capabilities, and has used these to extend its outreach, expand its services and improve the efficiency of its operations.

- ***Unique and Exceptional Collections*** — The CMCC has outstanding ethnographic, war art, folk art, costume and archaeological collections, including collections of aboriginal artifacts and Canadian war art that are among the finest in the world.
- ***The Canadian Children's Museum*** — This recently expanded museum continues to be extremely popular among visitors, and is an asset which is constantly being maximized, with specialized outdoor programming, indoor exhibits and other activities.
- ***Hosts and Hostesses*** — The Host and Hostessing staff at both the CMC and the CWM continue to receive favourable reviews from the public. Their attention to the needs of visitors, courteous and professional demeanour, sense of humour and excellent language skills have all contributed to increased visitor satisfaction.
- ***World Wide Web Site and Museum of New France*** — The CMCC website is recognized for its innovation and for the level of content it offers. Constantly upgraded and improved, this is one of the CMCC's greatest public successes.

The Corporation's Weaknesses Include:

- ***Lack of Adequate Facilities and Exhibition Space at the CWM*** — The Canadian War Museum is an asset to the Corporation, but its potential is seriously hampered by a number of factors, including lack of adequate facilities and public programming space. Serious declines in attendance are the most obvious symptom of this problem. A comprehensive development plan for the CWM was developed in fiscal 1997–1998 to identify problems and solutions for some of the difficult issues facing this museum, and funding is being sought to ensure the Museum's ongoing vitality.
- ***Commercial Enterprises Division*** — The Corporation's Commercial Enterprises Division has seen disappointing net revenues over the past several years. As a result, the division was disbanded, and a number of its functions have been contracted out, including the Boutiques and Box Office. It is anticipated that, over the planning period, net revenues will again increase.
- ***CINÉPLUS*** — The CMC's IMAX®/OMNIMAX® theatre has not provided revenues as projected. In addition, visitors did not make CINÉPLUS a primary reason for visiting the CMC as they had done in the past. The Corporation intends to study CINÉPLUS and its programming, with a view to recapturing the success it enjoyed when it first opened.
- ***Regulatory Requirements*** — As a result of reductions in government funding, it will be more challenging to meet the increased regulatory requirements of proposed changes to the *Canada Labour Code*, as well as the current requirements of the Agreement in Internal Trade, and the requirements of other existing legislation. The cumulative effects of these requirements displace scarce resources from CMCC programming and services into administrative functions.
- ***Upkeep of the CMC*** — The infrastructure that was put in place when the CMC was built is now beginning to require increased upkeep. Additionally, the CMCC finds itself in a position in which funding has been cut by 36%. There is no flexibility in the Corporation's budget for capital replacement of aging exhibits and infrastructure. This will remain a serious weakness for the foreseeable future.

5. Strategic Issues, Objectives, Strategies and Expected Performance for the Planning Period

In order to fulfil its mandate while respecting sound museological principles, the CMCC has identified three strategic issues which must be addressed if the Corporation is to remain a viable and vital museological institution.

5.1. Strategic Issue No. 1: The Role of the CMCC in a Global Village

The concept of a global village, which guided the earliest development of the Corporation, is rapidly becoming a reality. The Corporation, as it stands today, has made itself accessible to the world, reflecting the world at large while spotlighting and celebrating the particular culture and heritage of Canadians. Within this global village, the Corporation must continue to remain a centre of museological excellence, delivering research, exhibitions, and public interpretive programmes worthy of its reputation.

The Corporation prides itself on the quality of its exhibitions and programmes, and on the exceptional strength of its collections. While collections and research provide the basis for fulfilling all other strategic objectives, exhibitions and programmes are essential to offering Canadians an understanding of their heritage. Careful acquisition and deaccession of artifacts, made in order to strengthen the collections, are also a fundamental function of the Corporation. The highest standards of collections research, display, interpretation, conservation, handling, housing and documentation reflect the importance of these treasures to the nation and its future generations.

Tomorrow's museum visitors will be at ease with computers and multimedia technologies. The opportunities presented by digital technologies and the pressure to conform to audience expectations will be key in the ongoing transformation of museums. In order to communicate with its newly computer-literate clientele, the Corporation will place particular emphasis on improving electronic outreach. Priority will be given to the Corporation's World Wide Web site, and to the digitization of collections. This will enable the Corporation to offer a wide range of accessible, in-depth and meaningful knowledge to Canadians and others.

The Corporation's Web site opened in late 1994. It has now expanded to encompass approximately 17,550 screens of information, and is being accessed about 5,200 times a day. The CMCC is a repository for millions of artifacts, hundreds of thousands of historical photos, 27,000 hours of audio recordings and 8,000 hours of archival video recordings, and hundreds of text publications — most of which concerns Canadian heritage. The CMCC is mandated to make this information accessible to the public, and has the raw resources to create a knowledge-base of value to scholars, students, hobbyists, special communities and the general public.

The Corporation realized early on that it had the content and facility infrastructure, but lacked the technical expertise necessary to operate and upgrade its outreach infrastructure. Accordingly, the Corporation established partnerships with the information technology industry, bringing the Corporation significant high-tech expertise and state-of-the-art equipment that the Corporation could not afford to purchase or maintain with in-house resources alone.

Museums can also benefit from partnering among themselves. The Corporation has accordingly entered into a number of Memoranda of Understanding with museums across the country, large and small, to exchange information, share resources, and explore ways of meeting the challenges with which we are communally faced.

Museums possess vast resources and expertise, and their role in the global village is, at its best, a collaborative one. The Corporation's Museum of New France — officially launched in January 1997 — is the result of cooperation between many public- and private-sector partners in both North America and Europe.

Collecting, documenting, managing, conserving, exhibiting and interpreting all remain primary functions of the Corporation. By carrying these out at the national and international levels, through traditional and non-traditional means, the Corporation will continue to contribute to mutual understanding between the various cultures that make up the Canadian mosaic and, by extension, the global village.

OBJECTIVE: *To be a centre of museological excellence communicating its knowledge at the national and international levels.*

Strategies

The Corporation must sustain its reputation for excellence by maintaining a high level of research, collections development and outreach through traditional and non-traditional means. It will do so by:

1. carrying out developmental research;
2. managing the collections and providing accessible, detailed, accurate and timely information on the collections;
3. communicating its knowledge throughout Canada and around the world;
4. sharing its expertise with others; and
5. striving for excellence in all forms of presentation.

Recent Performance and Future Performance Goals

5.1.1. Developmental Research

Developmental research is ongoing, exploratory research which adds new information to the Corporation's knowledge base. This is usually achieved through fieldwork, and typically does not have a final product in mind. Most research will eventually result in an associated product such as a publication, exhibition, conference paper, etc.

CMCC Research
(Includes Canadian Museum of Civilization and Canadian War Museum)

	1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
Developmental Research No. of Projects	33	33	33	33	33
Research Associates No. of Associates	30	30	30	30	30

Recent Performance Highlights

The Corporation recognizes the importance of associating researchers with its programmes, and has put in place a Research Associates programme that facilitates the contribution of non-employee researchers to the Corporation's knowledge base. These Research Associates and Visiting Researchers include researchers, scholars or museologists — individuals on sabbatical leave, retired museum professionals and other museum professionals — who have worked with the Corporation and wish to continue research, writing and publishing through association with the CMCC or those who wish to conduct research using the CMCC's facilities or collections in a way relevant to the Corporation's mandate.

The Corporation benefits from an increase in its knowledge base, from the monetary value of the work performed by these professionals, and from outreach and networking with other museological individuals and entities. A number of employees who have retired from their positions as researchers at the CMC have opted to continue their research through the Research Associates programme.

In 1997–1998, the number of developmental research projects were as planned (33), but the number of research associates exceeded expected levels (26 vs. 16). This is driven by an increase in the number of former museum professionals wishing to continue their research and a higher level of interest in the Museum's collections.

5.1.2. Collections

The maintenance and development of its collections are at the heart of the CMCC's mandate. High standards of museological expertise will be applied to these functions. New technologies will be used to record and make the collections more accessible to others. The collections include three-dimensional objects and works of art, and other cultural information such as printed materials, documents on paper, manuscripts, photosensitive, impressionistic, magnetic and digitized material.

Collections Management (number of artifacts)

		1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
Acquisitions	CMC	8,600	7,000	7,000	7,000	7,000
	CWM	5,000	5,000	5,000	5,000	5,000
Deaccession	CMC	50	200	250	300	300
	CWM	5	5	10	50	10
Conservation	CMC	3,500	3,500	3,500	3,500	3,500
	CWM	3,000	2,500	1,500	1,500	1,500
Loans (transactions)	CMC	200	200	200	200	200
	CWM	30	30	30	30	30
Digitization	CMC	50,000	50,000	50,000	50,000	50,000

Recent Performance Highlights

The CWM has produced and obtained approval for its collections Development Plan. The implementation of this Plan will enable the CWM to identify duplicates and gaps in the collection, and to work towards filling them. Revenues generated from the deaccession of artifacts will be used to further the collection.

The CMCC has implemented a new collections management system to replace the Canadian Heritage Information Network (CHIN) system. This will dramatically transform how the Corporation manages its collections information and will make the Corporation's information available online via the Internet early in 1998–1999. The Corporation has also implemented a security system for bibliographic documents, including the magnetization and bar coding of the entire collection.

The CMCC successfully negotiated the return from Laval University of valuable original research material which had been missing from its collections for 40 years.

The level of acquisitions in 1997–1998 far exceeded expectations at the CMC, due to the donation of two significant archaeological collections. Over 60,000 objects were added to the collection, as compared to the original forecast of 8,600. Conservation levels at the CMC were also higher than expected, due to an increase in the number of objects needed for exhibition purposes.

5.1.3. Communication of Knowledge

The CMCC communicates its knowledge through a variety of media including print and electronic publications, films and exhibitions, both on-site at its museums and through the Internet. In 1997–1998, both institutions produced publications at expected levels. Future years will see similiar levels.

Publications

		1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
Print	CMC	15–20	15–20	15–20	15–20	15–20
	CWM	2	2	2	3	3
Electronic	CMC	2–5	2–5	2–5	2–5	2–5

IMAX® Films

It is the CMCC's goal to programme its IMAX® theatre with material that is related to the world's great civilizations. Due to an existing shortage of such films, the CMCC has undertaken to co-produce, as part of a Civilizations Series, IMAX®-format films in cooperation with other institutions having similar mandates. This ensures a high level of historical scholarship in the film-making process. The CMCC initially used the expertise of the National Film Board for *Mystery of the Maya*, and is now co-producing its latest film, *Mysteries of Egypt*, with the National Geographic Television and Destination Cinema. It is expected that a new film will be produced every two years.

IMAX® Films

		1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
Civilizations Series	CMC	Mysteries of Egypt	–	Vikings	–	to be determined

Attendance

Attendance at the CMC is expected to decline by 6% for fiscal 1997–1998. The decline was most notable during the spring and summer months of 1997 and is attributed to negative publicity surrounding threatened job action by one of the Museum's unions and closure of the CMC parking lot for much-needed repairs to the Plaza.

Canadians and others visiting the CMC and CWM via the electronic highway now outnumber onsite visitors. This trend is expected to continue. The CMCC will respond to this trend by increasing its content on the website, and plans to link its website with other existing and developing websites. Schools are developing provincial networks and will be invited to link into the CMCC's site. The CMCC will explore the expansion of this approach to other networks.

Attendance

	1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
CMC	1,300,000	1,250,000	1,325,000	1,300,000	1,300,000
CWM	90,000	30,000*	250,000	200,000	200,000
CMCC World Wide Web Accesses	1,800,000	1,800,000	2,000,000	2,200,000	2,400,000

* CWM Sussex Drive will be closed to the public during construction work on the building. Vimy House will be open.

Recent Performance Highlights

The Corporation added approximately 4,000 pages to its website during 1997–1998. This included ten detailed knowledge modules in the form of "virtual exhibits", a virtual library and virtual archives containing a variety of documents, and a Collections Storage module featuring over 1,500 artifacts from the collections. Visits to the website were almost three times the original projection of 700,000 visits.

The entirely virtual Museum of New France continues to grow, and has increased in scope to include more than 200 collaborators in France. A prototype for another virtual museum has been developed: the Musée virtuel de Burkina Faso, Africa. It is being developed along the same lines as the Museum of New France, and is aimed at virtual repatriation of artifacts taken from Burkina Faso in the past, as well as increasing French content on the Web.

In 1997, the Corporation made significant strides in raising the profile of both Museums at the local, regional, national and international levels, as well as building stronger relationships within the tourism community. Drawing on the Museums' strengths, the promotion campaign used simple, effective slogans: "A Must See/Ça vaut le coup d'œil" for the CMC, and "Explore the Human Side of War/L'autre visage de la guerre" for the CWM. In addition, all major exhibitions included advertising and promotion campaigns. Completely revised lure brochures for both Museums received extensive distribution targeted to the tourism industry in Canada and abroad. The volume of media coverage has also increased, including news reports as well as thoughtful and influential reviews on exhibitions at both Museums.

A total of 14 audits, evaluations and reviews of various programmes were carried out during fiscal 1997–1998. Eight studies were carried out in the Audit and Evaluation Division relating to museological excellence, including an evaluation of the CMC's Cybermentor electronic school program, and a project to assess visitors' long-term learning before, during and after visits to the CMC and the CWM.

5.1.4. Sharing Expertise

The CMCC will maintain and share its museological knowledge and expertise with others. Staff will continue to interact with colleagues in museums, universities and other interest-based groups through participation in research seminars and graduate thesis presentations. It will continue to establish networks for sharing, exchanging expertise and co-operating on projects that benefit the CMCC and colleague institutions through the signing of Memoranda of Cooperation. It will also maintain its successful Aboriginal Training Programme in Museological Practices.

Memoranda of Cooperation

	Forecast 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003
CMC	4	4	4	4	4
CWM	3	3	3	3	3

Aboriginal Training Programme

	Forecast 1998–1999	Forecast 1999–2000	Forecast 2000–2001	Forecast 2001–2002	Forecast 2002–2003
Trainees since 1993 (cumulative)	43	51	59	67	75

Recent Performance Highlights

During 1997–1998, the researchers gave 45 lectures at conferences and supervised 22 students in research work related to the collections.

In addition, a number of Memoranda of Cooperation have been signed by the CMC and the CWM with other institutions. They are:

CMC:

- Canada Post Corporation (Ottawa, Ontario)
- La Direction du Patrimoine culturel du Burkina Faso (Ouagadougou, Burkina Faso)
- La Chaire pour le développement de la recherche sur la culture d'expression française en Amérique du Nord (CEFAN)
- The Canadian Conservation Institute (Ottawa, Ontario)
- Pan American Institute of Geography and History (Mexico, Mexico)

CWM:

- The Royal Canadian Legion Branch #3 Chatham — Museum of Remembrance (Miramichi, New Brunswick)
- Department of National Defence (Ottawa, Ontario)
- Department of Veterans Affairs (Charlottetown, Prince Edward Island)
- The Thunder Bay Military Museum (Thunder Bay, Ontario)
- The Niagara National Historic Sites (Niagara on the Lake, Ontario)
- The Royal Canadian Artillery Museum (Shilo, Manitoba)
- Perley and Rideau Veterans' Health Centre (Ottawa, Ontario)

Eight other Memoranda of Cooperation are in the discussion phase.

5.1.5. Excellence in all Forms of Presentation

The CMCC and its staff strive to attain the highest level of excellence in all forms of presentation, whether publications, exhibitions, research, designs, contributions to the community, etc. This level of excellence is often recognized through awards and prizes.

Recent Performance Highlights

The CMCC has received a number of awards recognizing its excellence in various areas of expertise during 1997–1998:

- A Career Achievement Award to Dr. Donald Clark, Curator, Yukon Archaeology, CMC from the Alaskan Archaeological Association.
- The CMA Award for Outstanding Achievement in Research to Dr. Robert McGhee, Curator, NWT Archaeology, and Patricia Sutherland, Research Associate, for the exhibition **Lost Visions, Forgotten Dreams**.
- Third place at the American Association of Museums awards for the video *Steve Heineman — The First Alchemy*.
- Recognition of the CMC's educational programming by PHI DELTA KAPPA, University of Ottawa Chapter.
- The (Alberta) Premier's Award of Excellence Gold Medal for the St. Onuphrius Church Project.
- The Bronze Sponsor Award for the CMCC's contribution to the National Capital Dragon Boat Race Festival.
- A Computerworld Smithsonian Award for "Heroic Achievement in Information Technology", in recognition of the CMCC's "visionary use of information technology in the field of education and academia".
- Two design awards (one international; one Canadian) for the neon sign at the entrance of the Canadian Postal Museum.

5.2. Strategic Issue No. 2: Canadian Identity and Unity

The Corporation's principal role is to preserve and promote the heritage of Canada and all its peoples for present and future generations, while contributing to the collective memory and sense of identity of all Canadians. Today, more than ever before, Canadians are struggling to come to terms with questions of national identity and their future as a country. Strengthening Canada's common identity is a critical objective of the federal government.

Use of information technologies will facilitate understanding and interaction between Canadians. As stated in the recent Speech from the Throne, the federal government intends to "make the information and knowledge infrastructure accessible to all Canadians by the year 2000, thereby making Canada the most connected nation in the world." This will provide Canadians — and the CMCC — with new opportunities for learning and interaction, and the CMCC plans to play a significant role in the development and dissemination of information about Canada.

The Corporation can make a significant contribution to Canadian identity and unity by fostering a shared understanding of Canadian history and culture. To accomplish this, the Corporation will continue to make its exhibitions and programming reflective of and relevant to contemporary Canadian society. Research will be carefully managed to ensure that it meets the interests and information needs of its audiences, while responding in a balanced fashion to the concerns of different regions and cultural or interest groups across Canada. An important element of this process will be the completion of currently unfinished exhibition spaces. When these are complete, the Corporation will be able to offer a better representation of Canadian history in general.

A key aspect of Canadian history is the role which military conflict has played in shaping the country. A systematic upgrading of the Canadian War Museum's facilities and exhibits will include a greater display of artifacts and will feature more of Canada's military history. It is crucial, as memory of actual battle fades, for the CWM to function as a torchbearer, shedding light on the critical role of Canadians in military conflicts and peacekeeping missions around the world.

In a special examination by the Auditor General of Canada in May 1995, it was noted that the accommodations of the CWM limit public programming and do not adequately protect the Museum's valuable collections. The CMCC continues to research possible solutions to this problem. The current strategy encompasses two initiatives. The first is a major fundraising campaign for renovation of the main facility at 330 Sussex Drive in Ottawa. Funds raised from the *Passing the Torch* campaign will be used to add space for expanded exhibitions and programming. The Corporation will begin this expansion once adequate funding and all necessary regulatory approvals have been obtained. The Corporation is confident that the funds necessary to complete this project will be available.

The Corporation continues to search for a new facility where CWM collections could be located and public demonstrations carried out. This would be similar to the current function of Vimy House, but expanded to include public programming. A number of sites have been examined, but no satisfactory solution has yet been found. Discussions with Canadian Heritage and Treasury Board officials have identified the need for additional funding assistance, and financial options are being developed. A long-term solution can only be implemented with the federal government's financial support.

Completion of spaces for the CMC's and the CWM's permanent exhibitions is essential to offering a more complete picture of Canada's history, and will contribute to fostering a sense of Canadian identity.

An important aspect of our national identity is Canada's cultural diversity. The increasingly diverse composition of Canada highlights the need for greater intercultural understanding and dialogue in Canada. By providing its visitors and clients with a significant level of cultural programming, often developed in direct consultation with the communities involved, the CMC has made itself accessible to a large number of Canadians, providing a national stage for all Canadian cultures. Through its policy of matching staff curators with community spokespersons, the Corporation also ensures that these communities feel part of a greater whole.

The CMC is a museum for all Canadians, whether within Canada's Capital Region, or in the remotest corners of the world. The fostering of Canadian unity and a Canadian identity can be delivered by traditional means such as exhibitions, publications and educational programmes, and through non-traditional means like electronic outreach. Using these traditional and non-traditional means, the Corporation links Canadians to their past, helping them to better understand the present, and enabling them to meet the future with confidence and pride.

OBJECTIVE: *To foster Canadian identity.*

Strategies

To contribute in a significant way to Canadian identity and unity and to increase Canadians' sense of their common identity and history by:

1. renewing the CWM's existing long-term exhibitions and adding new ones;
2. completing CMC long-term exhibition spaces;
3. carrying out directed research on diverse aspects of Canadian history and culture;
4. developing exhibitions that reflect a sense of Canadian history, culture and identity; and
5. delivering programmes that reflect a sense of Canadian identity, culture and history.

Recent Performance and Future Performance Goals

5.2.1. Renewal of CWM Long-Term Exhibitions

Some of the current exhibits at the CWM have been in place since the 1970s and are in serious need of renewal. Current plans to expand the 330 Sussex Drive site will create an opportunity to renew these exhibits and to add new ones.

New exhibition spaces at the CWM will include galleries for chronological exhibitions as well as for special temporary exhibitions. A series of principles has been developed to guide development of all chronological components. Additional space provided by the expansion will allow the CWM to give visitors a chance to view more of the collections — particularly war art; to touch and examine a wide range of real objects from the CWM's Living History Collection; and to receive more in-depth information on a variety of subjects. The CWM also plans to open Vimy House to the public more frequently.

CWM — % of Square Footage Completed

	1998–1999	1999–2000	2000–2001
Exhibition Space Expansion*	0%	0%	100%

* Dependent on funding

Recent Performance Highlights

The *Passing the Torch* fundraising campaign has raised $2.4 million to date for expansion of the Sussex Drive site. Architect Jack Diamond has been hired to render conceptual building designs, and discussions are underway with the federal government bodies involved in planning capital projects. Exhibit themes and storylines are being researched and defined. The present estimated cost of this expansion is $12 million.

5.2.2. Long-Term Exhibition Spaces at the CMC

When the CMC opened its new facility in 1989, the federal government provided only enough funding to complete 50% of long-term exhibition spaces. Since that time, the CMC has steadily worked towards completion of these spaces through rigorous reallocation of internal resources and fundraising. During the planning period, it is expected that all long-term exhibition spaces at the CMC will be completed.

Completing CMC Long-Term Exhibitions — % of Square Footage Completed

	Total Sq. Ft.	Forecast 1998–1999	Forecast 1999–2000
Canada Hall (Phase II)	13,856	77%	100%
First Peoples Hall	42,000	85%	100%

Recent Performance Highlights

The new Canadian Postal Museum (CPM) opened to the public in June 1997 during the annual conference of the Canadian Museums Association. By the end of December 1997, it had welcomed 240,000 visitors and hopes to see a total of 310,000 visitors by the end of March 1998.

5.2.3. Research Directed to Exhibitions and Public Programmes

Cultural diversity is an important aspect of Canadian identity. In order to facilitate communication in an increasingly sophisticated society, the CMCC facilitates intercultural understanding and dialogue in its exhibitions and programming. The Corporation's wide range of public activities showcases Canada's rich heritage and cultural diversity. The Canadian Children's Museum, in particular, has a specific mandate to promote intercultural understanding among children and their families. A success story from its inception, the Canadian Children's Museum plays an important role among young visitors in promoting unity and a Canadian identity.

In addition, most of the Corporation's public programmes and exhibitions with cultural content involve consultation with the cultural communities concerned. In this way, the Corporation is better able to reflect the diverse nature of Canada's rich heritage.

Number of Directed Research Projects					
	1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
CMC	70	69	58	59	59
CWM	12	12	12	12	12

5.2.4. Exhibitions

Exhibitions remain a key way of communicating information and knowledge about Canada's history and heritage at the local, national and international levels. A number of special and travelling exhibitions will also be presented over the planning period.

Number of Special Exhibitions Opening During the Year					
	1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
CMC	26	31	31	31	31
CWM	4	4	4	6	6

Number of Travelling Exhibitions					
	1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
CMC Exhibitions	11	14	17	16	15
Venues	35	44	54	51	46
CWM Exhibitions	3	2	2	2	2
Venues	4	4	TBD	TBD	TBD

TBD: To be determined

Recent Performance Highlights

Two CMC-developed exhibitions were a particular highlight this past year. The first was the exhibition **Lost Visions, Forgotten Dreams**, which was presented at the CMC until early November 1997. The exhibition drew much international attention and has been booked by three external venues in Denmark, Russia and Germany. The exhibition was particularly noteworthy for its excellent scholarship, winning it a CMA Award of Excellence.

The exhibition **Transformation: Prix Saidye Bronfman Award 1977–1986**, developed by the CMC under the auspices of the Samuel and Saidye Bronfman Foundation and, sponsored by Seagram, continued its extensive tour. It was shown at the Art Gallery of Ontario, the Winnipeg Art Gallery and the Art

Gallery of Greater Victoria, where it was consistently well received by both the media and the public. The show will continue its tour next year with stops at the Canadian Craft Museum, the Art Gallery of Nova Scotia and finally the American Craft Museum in New York City. This exhibition has served to develop a strong partnership between the Foundation, Seagram and the CMC.

In addition, the Canadian Children's Museum installed two new features in Adventure World: a large dragon weighing 19 tonnes and standing 18 metres high, created in partnership with the Beijing Municipality of the People's Republic of China, was unveiled in June. In September, a Korean pavilion, constructed with the generous donation from the Korea Foundation in Seoul, Korea, was opened as a permanent home for seasonal programmes and performances.

At the CWM, the number of temporary exhibition galleries has increased from one to four, enabling six temporary exhibitions this year, instead of the traditional one every two years. This has allowed the CWM to put major war art exhibitions on display. The Discovery Room, a hands-on area for all ages, was also opened, and is one of only two such war musem facilities in the world. In cooperation with the Department of National Defence (DND), the CWM also featured displays in its courtyard, with an estimated 80,000 visitors. At Vimy House, a **Museum Rectangle** exhibit was created, enabling unguided thematic tours of the collection for the first time.

5.2.5. Public Programmes

In order to communicate knowledge about Canadian history and heritage, the Corporation also offers live interpretive programming, and has long been in the innovative forefront of this kind of museum activity. A number of performances will be given during the planning period.

Public Programmes — CMC

		1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002-2003
See and Hear the World	No. of Performances	15	15	15	15	15
	Projected Attendance	8,000	8,000	8,000	8,000	8,000
Solar Sounds (Heatwaves)	No. of Performances	18	18	18	18	18
	Projected Attendance	11,000	12,000	13,000	14,000	15,000
School Programmes	No. of Programmes	1,180	1,220	1,226	1,232	1,240
	Projected Attendance	29,537	30,768	30,943	31,121	31,300
Other Public Programmes	No. of Programmes	46	63	63	63	64
	Projected Attendance	4,200	5,800	5,800	5,800	5,900

Public Programmes — CWM						
		1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
Special Events*	No. of Events	13	10	14	14	14
	No. of Participants	140,200**	40,000	60,000	60,000	60,000
Hollywood Goes to War (film series)	No. of Films	12	12	12	12	12
	No. of Participants	420	440	460	480	500
School Programmes	No. of Programmes	425	440	450	450	450
	No. of Participants	14,000	16,000	17,000	17,500	17,500

* Includes re-enactments, openings, book launches and commemorative events (Remembrance Day, ANZAC Day, etc.)

** Special DND courtyard exhibition attracted an estimated 80,000 visitors in 1997–1998 and is expected to attract the same in 1998–1999.

5.3. Strategic Issue No. 3: Financial and Operational Viability

Federal funding for the Corporation, excluding resources for custodial transfer, decreased from a high of $43.9 million in 1991–1992 to $28.2 million in 1998–1999. This base level of government support represents a decrease of $15.7 million, or 36%, since 1991–1992.

In addition, new large fixed-cost budget items such as custody transfer and grants in lieu of taxes will have a significant impact on the Corporation's ability to manage future government reductions based on an across-the-board percentage reduction approach. It should be noted as well that the Corporation is also severely limited in its ability to respond to any price increases on these non-discretionary budget items due to the impact of the 36% reduction already mentioned. The Corporation is, however, encouraged by initiatives under way at the Department of Canadian Heritage to address the impact of large fixed cost element of the museum's resource base from future cuts.

To manage the ongoing pressures of restraint and cost reduction, the CMCC will continue to streamline operations, review priorities, and redeploy resources to support objectives and urgent projects. Revenue generation has not met expectations in the Commercial Enterprise Division of the Corporation for such areas as CINÉPLUS, boutiques, product development and distribution and admissions. The Corporation intends to seek new private sector partners to explore alternative service delivery options to manage elements of the Corporation's commercial operations. The Corporation's modestly successful fundraising efforts must still be improved to contribute to the long term success of the Corporation in its pursuit of excellence.

The CMCC continues to explore and implement more efficient ways of doing business. It is also committed to being a learning culture which values and actively supports continuous learning by individuals and working groups. In order to compete in a constantly changing working environment the Corporation continues to train its staff in the latest information technologies as well as in supervisory and other innovative working practices techniques. It is also committed to organizing itself in a manner which increases corporate leadership, fiscal responsibility, productivity and service to its visitors.

OBJECTIVE: *To assure the financial and operational viability of the Corporation.*

Strategies

The impact of funding cuts must be minimized as much as possible, using increasing creativity in making up reductions in government allocations.

1. Financial Viability (funding)

To continue to improve the financial self-sufficiency of the Corporation by:

a. maximizing commercial revenues;
b. increasing fundraising efforts; and
c. continuing to seek alternative sources of funds.

2. Operational Viability (efficiency)

To continue to seek new and cost-efficient ways of delivering programmes and services by:

a. providing a continuous evaluation process which determines audience needs, refines programme parameters, monitors quality and performance, and evaluates the outcome;
b. exploring alternative service delivery options with private-sector partners;
c. improving labour productivity and effectiveness; and
d. improving the cost-effective management of CMCC facilities (114,160 m^2).

Recent Peformance and Future Peformance Goals

Recent financial performance may be summarized as follows:

Review of Recent Financial Performance

CMCC Operating and Capital Resources ($000) By Activity/Business Element

Activity/Business Element	Budget 1997–1998	Forecast 1997–1998	Variance**
Collections	4,774	4,133	641
Research	4,125	4,380	(255)
Exhibitions/Programmes	10,667	11,385	(718)
Canadian War Museum	2,848	2,517	331
Public Affairs/Development*	2,471	2,465	6
Accommodation*	20,018	19,207	811
Museum Services*	11,950	11,885	(65)
Total	56,853	55,972	881
Less Revenues	11,285	8,778	(2,507)
Net Budgetary Variance	45,568	47,194	(1,626)

* Activities related to the whole of the Corporation

** Variances reflect, for the most part, the fine-tuning of Programme Review-related resource decisions that were not finalized until after the Main Estimate Part II submission date.

5.3.1. Financial Viability (funding)

a. Commercial Revenues

The CMCC continues to enhance its level of client services, while generating revenues from these services.

Total Revenues from Commercial Activities

	1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
Admission	$1,982,000	$2,027,000	$2,072,000	$2,117,000	$2,163,000
CINÉPLUS	1,863,000	1,906,000	1,948,000	1,991,000	2,033,000
Boutiques	1,831,000	1,872,000	1,914,000	1,956,000	1,998,000
Other Revenues*	3,160,000	3,219,000	3,277,000	3,334,000	3,391,000
Publications	260,000	270,000	280,000	290,000	300,000

* Includes facility rentals, food services, parking, security service, membership

Recent Performance Highlights

The Commercial Enterprises of the CMCC saw disappointing net revenue performance over the past several years. As a result, the CMCC has decided to contract out a number of functions. It is anticipated that over the planning period net revenue performance from these activities will again increase.

b. Fundraising

It is imperative that the CMCC find ways to supplement the shortfall in government funding. To this end, the Corporation's Development Branch is actively pursuing the private sector, industry as well as individuals to provide funds for its research and programmes. The following goals have been set:

Fundraising Campaign Targets
(figures represent projections of cash and in-kind gifts received)

	1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
CMC Exhibits*	$1,200,000	$1,500,000	$1,750,000	$2,000,000	$1,200,000
Passing the Torch (CWM)	700,000	600,000	600,000	700,000	500,000
Planned Giving Campaign	0	100,000	100,000	250,000	300,000

*Includes Canada Hall, First Peoples Hall, Adventure World and other projects

Recent Performance Highlights

To date, the *Passing the Torch* campaign has raised $2.4 million in cash and pledges from a number of sources.

c. Financial Self-Sufficiency

The CMCC will strive to augment its level of financial self-sufficiency.

Financial Self-Sufficiency

	Forecast 1998–99	Forecast 1999–00	Forecast 2000–01	Forecast 2001–02	Forecast 2002–03
Percentage of Non-Government Revenue	20.06	21.73	20.60	20.88	21.16

5.3.2. Operational Viability (efficiency)

The CMCC will continue to seek new and cost efficient ways of delivering programmes and services.

Recent Performance Highlights

a. Evaluation Process

A total of 14 audits, evaluations and reviews of CMCC'S various programmes were carried out during FY 1997–1998. The majority of audits and evaluations (8) were related to Financial and Operational Viability. These included an extensive program evaluation of the current and future programmes of the Canadian War Museum as well as a comprehensive CMC and CWM summer visitor's survey. In addition a survey of visitor satisfaction with the CMCC's use of both official languages contributed to an overall audit of Official Languages.

b. Alternative Service Delivery

During 1997–1998 several major contracts were renewed or let. The strategic alliance with Digital Equipment of Canada and the underlying foundation contract for informatics services was renewed for a further three-year period. The Corporation has contracted out its box office operation to TicketMaster Canada which will result in significant savings.

c. Improving Labour Productivity and Effectiveness

The CMCC concluded negotiations and ratified its first collective agreements with the Public Service Alliance of Canada (PSAC) as well as with the Professional Institute of the Public Service of Canada (PIPSC). These are its first collective agreements since it became a Crown Corporation in 1990. This will allow the CMCC to move ahead in implementing human resources management practices appropriate to a Crown Corporation and will alleviate the burden of uncertainty that has weighed on staff and management over the last six years during which the *Public Sector Compensation Act* had frozen most of the human resources processes in the public sector. The CMCC introduced a new Core Competencies system which will facilitate better evaluation of the competencies required for top job-performance and will provide a tool for supervisors and staff to assess and communicate, in an objective manner, the required levels of employee performance in their jobs. The CMCC entered into a contract with its own insurance carrier, transferring all benefits from the Treasury Board to the insurance carrier and resulting in more direct service and access for the employees. The CMCC continues to explore more efficient ways of doing business and has recently introduced procurement cards throughout the organization.

Training Provided to Staff (number of staff trained)					
	1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
Information Technology Courses	600–800	600–800	600–800	600–800	600–800
Language	10	20	20	20	N/A
Other Courses	250	250	250	250	250
Hosts/Hostesses	up to 100	up to 100	up to 100	up to 100	up to 100

d. Property Management

In 1994, Public Works transferred custody of both the CMC and the CWM facilities to the Corporation, along with related funds for their operations. The Corporation has made it a priority to manage these assets with increased efficiency and effectiveness. The Corporation is committed to finding a replacement for Vimy House, as it has inadequate space and is too old to be satisfactorily renovated for modern collections storage. The Corporation has also established its own facility management systems, aimed at increased efficiency within the CMCC's facilities management function. This is a significant performance indicator, as the funds allocated to this activity are considerable.

Facilities Management Cost Per Square Foot					
	1998–1999	1999–2000	2000–2001	2001–2002	2002–2003
CMC	$5.26	$5.11	$5.15	$5.25	$5.35
CWM*	6.48	6.60	6.73	6.93	7.06
Vimy House	7.00	6.85	6.60	6.73	6.86
Billcliff	7.00	6.85	6.60	6.73	6.86

* All CWM figures subject to adjustment due to the planned addition at Sussex Drive.

Recent Performance Highlights

Building maintenance and cleaning services contracts have been signed with new service providers. The work specifications and the resulting value of these contracts have produced significant savings for the CMCC.

The Security Services Section of the CMCC developed in-house a networked software program — "Site-Secure" which is used to effectively manage security and property management activities as they occur. It also allows for educated decisions with regards to management practices and serves to evaluate overall performance. This software program is currently being marketed to other institutions (e.g. The Senate of Canada).

Summary of the Operating and Capital Budgets 1998–1999

Introduction

In order to attain financial and operational viability during this time of fiscal restraint, the Canadian Museum of Civilization Corporation is making every effort to reduce its operating costs while maximizing its revenues.

Federal funding for the Corporation, excluding resources for custodial transfer of properties, decreased from a high of $43.9 million in 1991–1992 to $28.2 million in 1998–1999. In addition, this base level represents a decrease of $15.7 million, or 36%, since the early 1990s — a decrease which has constrained resource flexibility and which has added considerably to the management challenge.

As outlined in the Summary of the Corporate Plan, action has and will be taken to help the Corporation face these financial challenges. The results of these actions — expected or already obtained — are reflected in the following Summary of the Operating and Capital Budgets.

Operating and Capital Budgets 1998–1999

(in thousands of dollars)

	1996–97 Budget	1996–97 Actual	1996–97 Variance	1997–98 Budget	1997–98 Forecast	1997–98 Variance	1998–99 Budget
Collections and Information Access	5,648	5,049	599	4,774	4,133	641	3,926
Research	4,429	4,765	(336)	4,125	4,380	(255)	4,061
Exhibitions and Programmes	9,968	12,592	(2,624)	10,667	11,385	(718)	10,379
Public Affairs and Development	2,686	2,478	208	2,471	2,465	6	2,526
Museum Services	11,718	12,201	(483)	11,950	11,885	65	11,301
Accommodation	16,202	15,580	622	20,018	19,207	811	18,533
Canadian War Museum	3,490	2,698	792	2,848	2,517	331	4,848
Gross Budgetary Expenditures	**54,141**	**55,363**	**(1,222)**	**56,853**	**55,972**	**881**	**55,574**
Less Revenues of the Corporation	(10,041)	(8,737)	(1,304)	(11,285)	(8,778)	(2,507)	(11,096)
Total Budget Requirement	**44,100**	**46,626**	**(2,526)**	**45,568**	**47,194**	**(1,626)**	**44,478**

Operating Budget
1998–1999

(in thousands of dollars)

	1996–97 Budget	1996–97 Actual	1996–97 Variance	1997–98 Budget	1997–98 Forecast	1997–98 Variance	1998–99 Budget
Collections and Information Access	5,648	5,049	599	4,774	4,133	641	3,926
Research	4,429	4,765	(336)	4,125	4,380	(255)	4,061
Exhibitions and Programmes	9,968	12,592	(2,624)	10,667	11,385	(718)	10,379
Public Affairs and Development	2,686	2,478	208	2,471	2,465	6	2,526
Museum Services	11,218	11,234	(16)	11,200	11,185	15	10,801
Accommodation	12,702	12,593	109	17,395	17,200	195	16,372
Canadian War Museum	3,340	2,698	642	2,596	2,517	79	2,848
Gross Budgetary Expenditures	**49,991**	**51,409**	**(1,418)**	**53,228**	**53,265**	**(37)**	**50,913**
Less Revenues of the Corporation	(10,041)	(8,737)	(1,304)	(11,285)	(8,778)	(2,507)	(11,096)
Total Budget Requirement	**39,950**	**42,672**	**(2,722)**	**41,943**	**44,487**	**(2,544)**	**39,817**

Capital Budget 1998–1999

(in thousands of dollars)

	1996–97 Budget	1996–97 Actual	Variance	1997–98 Budget	1997–98 Forecast	Variance	1998–99 Budget
Collections and Information Access	0	0	0	0	0	0	0
Research	0	0	0	0	0	0	0
Exhibitions and Programmes	0	0	0	0	0	0	0
Public Affairs and Development	0	0	0	0	0	0	0
Museum Services	500	967	(467)	750	700	50	500
Accommodation	3,500	2,987	513	2,623	2,007	616	2,161
Canadian War Museum	150	0	150	252	0	252	2,000
Total Capital Budget	**4,150**	**3,954**	**196**	**3,625**	**2,707**	**918**	**4,661**

Pro Forma Statement of Operations

for the period ending March 31
(in thousands of dollars)

	1996–97 Actual	1997–98 Forecast	1998–99 Budget	1999–00 Budget	2000–01 Budget	2001–02 Budget	2002–03 Budget
EXPENSES							
Personnel Costs	25,776	24,019	23,750	24,344	24,952	25,576	26,216
Restructuration Costs	0	1,100	0	0	0	0	0
Professional and Special Services	7,024	6,617	6,500	6,500	6,250	6,000	5,500
Property Taxes	0	4,913	4,913	4,913	4,913	4,913	4,913
Repairs & Maintenance	4,622	4,098	4,250	4,500	4,750	5,000	5,000
Exhibition & Design Fabrication	4,274	4,008	4,500	4,250	4,250	4,250	4,000
Depreciation	2,379	2,400	2,800	3,000	4,000	4,000	4,000
Furniture & Fixtures	1,774	1,552	1,500	1,600	1,700	1,600	1,500
Utilities	1,749	1,630	1,750	1,850	2,000	2,200	2,300
Building Leases	1,590	808	900	900	1,000	1,000	1,000
Cost of Goods Sold — Boutiques	1,334	897	916	936	957	978	999
Communications	1,089	814	850	825	825	825	825
Marketing and Advertising	1,052	954	1,000	950	900	900	900
Transportation	972	1,027	950	950	950	950	950
CINÉPLUS Films	218	216	400	250	250	250	250
Rentals	127	152	175	175	200	200	200
Collections Acquisitions	92	340	100	50	50	50	50
Protection Services	4	15	20	25	25	25	25
Other	69	60	100	100	100	100	100
Total	**54,145**	**55,620**	**55,374**	**56,118**	**58,072**	**58,817**	**58,728**
REVENUE							
General Admission	1,923	1,682	1,982	2,028	2,072	2,117	2,163
CINÉPLUS	1,670	1,475	1,863	1,906	1,949	1,990	2,033
Boutique Sales	1,736	1,495	1,831	1,872	1,914	1,956	1,998
Parking	660	599	710	727	743	760	776
Facility Rentals and Food Services	652	577	725	741	758	775	790
Donations— Regular	345	300	1,300	2,400	1,400	1,300	1,500
Donations — CWM Expansion	0	700	700	600	600	700	500
Royalties	52	50	50	50	50	50	50
Publications	208	250	280	270	280	290	300
Other	1,491	1,650	1,675	1,700	1,725	1,750	1,775
Total	**8,737**	**8,778**	**11,096**	**12,294**	**11,491**	**11,688**	**11,885**
Excess of Expenses over Revenue	**45,408**	**46,842**	**44,278**	**43,824**	**46,581**	**47,129**	**46,843**

Pro Forma Balance Sheet

as of March 31
(in thousands of dollars)

	1996–97 Actual	1997–98 Forecast	1998–99 Budget	1999–00 Budget	2000–01 Budget	2001–02 Budget	2002–03 Budget
ASSETS							
Current							
Cash and Short Term Investments	11,028	10,450	8,460	5,770	4,980	4,140	3,920
Accounts Receivable	1,826	1,900	1,500	1,500	1,500	1,500	1,500
Inventories	1,311	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200	1,200
Prepaid Expenses	115	100	100	100	100	100	100
Total Current Assets	**14,280**	**13,650**	**11,260**	**8,570**	**7,780**	**6,940**	**6,720**
Other Assets							
Restricted Cash and Investments	4,099	5,000	4,900	4,100	0	0	0
Collections	1	1	1	1	1	1	1
Property and Equipment	12,947	13,254	15,115	22,615	21,115	19,615	18,115
Total Other Assets	**17,047**	**18,255**	**20,016**	**26,716**	**21,116**	**19,616**	**18,116**
Total Assets	**31,327**	**31,905**	**31,276**	**35,286**	**28,896**	**26,556**	**24,836**
LIABILITIES and EQUITY OF CANADA							
Current Liabilities							
Accounts Payable and Accrued Liabilities	8,577	9,176	8,396	10,465	10,075	10,184	10,625
Deferred Revenue	4,263	250	250	200	200	200	200
Total Current Liabilities	**12,840**	**9,426**	**8,646**	**10,665**	**10,275**	**10,384**	**10,825**
Other Liabilities							
Accrued Employee Termination Benefits	2,106	2,200	2,250	2,300	2,350	2,400	2,450
Total Liabilities	**14,946**	**11,626**	**10,896**	**12,965**	**12,625**	**12,784**	**13,275**
EQUITY							
Equity of Canada	16,381	15,279	15,480	18,221	16,271	13,772	11,561
Restricted Equity	0	5,000	4,900	4,100	0	0	0
Total Liabilities and Equity of Canada	**31,327**	**31,905**	**31,276**	**35,286**	**28,896**	**26,556**	**24,836**

Pro Forma Statement of Changes in Financial Position

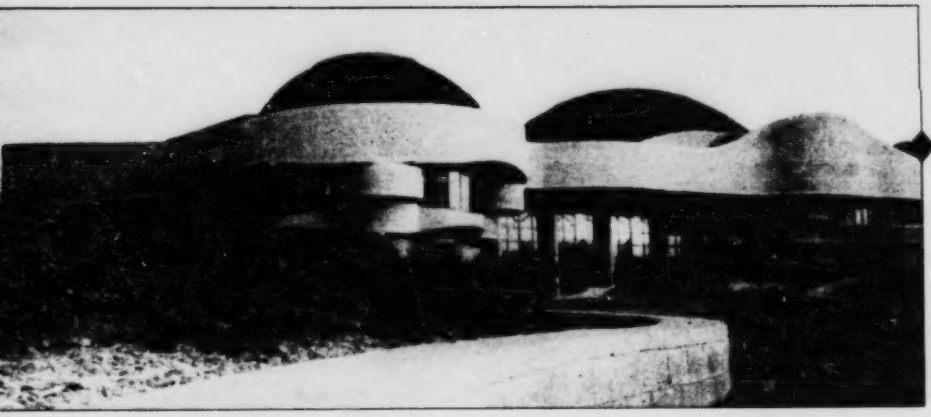
for the period ending March 31
(in thousands of dollars)

	1996–97 Actual	1997–98 Forecast	1998–99 Budget	1999–00 Budget	2000–01 Budget	2001–02 Budget	2002–03 Budget
Operating Activities							
Excess of Expenses over Revenue	(45,408)	(46,842)	(44,278)	(43,824)	(46,581)	(47,129)	(46,843)
Items not Affecting Funds							
Depreciation	2,379	2,400	2,800	3,000	4,000	4,000	4,000
Employee Termination Benefits	(61)	94	50	50	50	50	50
	(43,090)	**(44,348)**	**(41,428)**	**(40,774)**	**(42,531)**	**(43,079)**	**(42,793)**
Change in Non-Cash Operating Assets and Liabilities	826	737	(380)	2,019	(390)	109	441
Funds Used for Operating Activities	**(42,264)**	**(43,611)**	**(41,808)**	**(38,755)**	**(42,921)**	**(42,970)**	**(42,352)**
Investing Activities							
Acquisition of Capital Assets	(3,954)	(2,707)	(2,661)	(1,500)	(1,500)	(2,500)	(2,500)
Acquisition of Capital Assets — CWM Expansion	0	0	(2,000)	(9,000)	(1,000)	0	0
Financing Activities							
Parliamentary Appropriation	**44,214**	**45,740**	**44,478**	**44,565**	**44,631**	**44,631**	**44,631**
Parliamentary Appropriation — Anticipated New Request	0	0	0	2,000	0	0	0
Increase in Cash and Short-Term Investments	**(2,004)**	**(578)**	**(1,991)**	**(2,690)**	**(790)**	**(839)**	**(221)**
Balance at Beginning of Year	13,032	11,028	10,450	8,460	5,770	4,980	4,140
Balance at End of Year	**11,028**	**10,450**	**8,460**	**5,770**	**4,980**	**4,140**	**3,920**

Number of Employees

as at December 31

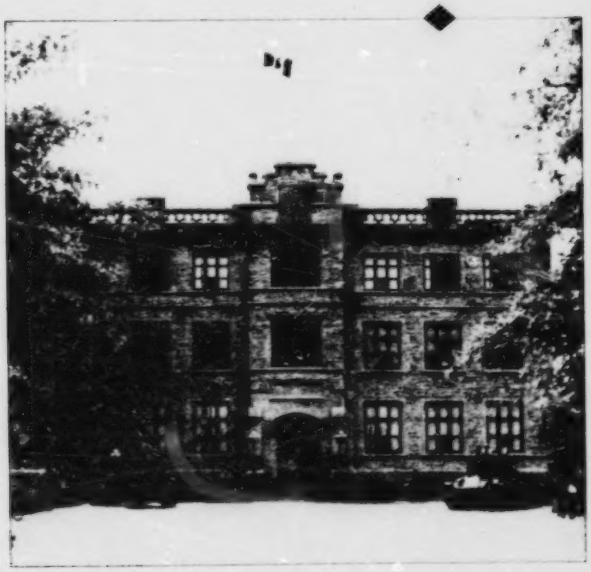
	1996–97 Actual	1997–98 Actual	1998–99 Forecast	1999–00 Forecast	2000–01 Forecast	2001–02 Forecast	2002–03 Forecast
Full-Time Equivalents	510	484	450	450	450	450	450



Société du Musée canadien des civilisations

Résumé du Plan d'entreprise
(1998-1999 à 2002-2003)

Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations
(1998-1999)



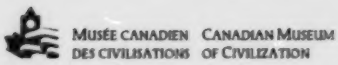
Musée canadien des civilisations
Canadian Museum of Civilization

Canada

Société du Musée canadien des civilisations

Musée canadien des civilisations
100, rue Laurier
Hull (Québec)
J8X 4H2

Musée canadien de la guerre
330, promenade Sussex
Ottawa (Ontario)
K1A 0M8



Une version du présent Résumé est accessible sur le site World Wide Web du Musée canadien des civilisations à l'adresse www.civilisations.ca (en français) et à l'adresse www.civilization.ca (en anglais).

Photo de la page couverture : Section de la photographie, MCC et MCG

Table des matières

1. Introduction 3
- 1.1 Rôle de la SMCC au sein du village planétaire 3
- 1.2 Unité et identité canadiennes 4
- 1.3 Viabilité financière et opérationnelle 4

2. Mandat 4

3. Profil de la Société 5
- 3.1 Le Musée canadien des civilisations 5
- 3.2 Le Musée canadien de la guerre 5
- 3.3 Le Musée de la Nouvelle-France 6
- 3.4 Structure de la Société 6
- 3.5 Relations avec d'autres établissements et organismes gouvernementaux 6
- 3.6 Partenariats avec le secteur privé 6
- 3.7 Activités de financement auprès du secteur privé 6
- 3.8 Activités commerciales 7
- 3.9 Affectation des ressources 7

4. Examen de la société 8
- 4.1 Analyse des environnements interne et externe 8
- 4.2 Évaluation des ressources de la Société 11

5. Questions stratégiques, objectifs, stratégies et résultats attendus pour la période de planification 13
- 5.1 Question stratégique nº 1 : Le rôle de la SMCC au sein du village planétaire 13
- 5.2 Question stratégique nº 2 : Identité et unité canadiennes 20
- 5.3 Question stratégique nº 3 : Viabilité financière et opérationnelle 26

Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations 1998-1999 32

Résumé du Plan d'entreprise 1998-1999 à 2002-2003

1. Introduction

La Société du Musée canadien des civilisations (SMCC), dont l'origine remonte à l'établissement de la Commission géologique du Canada en 1841, englobe aujourd'hui le Musée canadien des civilisations (MCC) – le musée national d'histoire humaine du Canada – et ses musées affiliés : le Musée canadien de la guerre (MCG) – le musée national d'histoire militaire du Canada – et le Musée de la Nouvelle-France, qui est un musée entièrement virtuel.

Le Musée canadien des civilisations

Le MCC est le plus vaste et le plus populaire musée du Canada. Depuis l'ouverture de ses nouvelles installations en 1989, qui jouissent d'une renommée internationale, la Société travaille à l'achèvement de ses expositions permanentes, y compris la salle du Canada, la salle des Premiers Peuples, le Musée canadien des enfants et le Musée canadien de la poste. Le Musée canadien des enfants et le Musée canadien de la poste sont aujourd'hui ouverts au public et l'achèvement de la salle du Canada et de la salle des Premiers Peuples est prévu durant la présente période de planification.

Le Musée canadien de la guerre

Situé sur la promenade Sussex, à Ottawa, le Musée canadien de la guerre présente des expositions ainsi que des programmes d'interprétation et de commémoration sur le patrimoine militaire du Canada. Il perpétue le souvenir des Canadiens qui ont péri à la guerre ou en conséquence de la guerre. Les collections du MCG sont conservées, à l'heure actuelle, à l'extérieur des lieux, dans un édifice qu'on appelle la Maison Vimy.

Le potentiel que présente le MCG est gravement menacé en ce moment par le manque d'installations adéquates de conservation et d'entreposage et le manque d'espace pour les expositions, l'éducation et les programmes publics. En 1997-1998, la Société a préparé un plan à long terme exhaustif qui comprend des projets d'agrandissement et de rénovation du bâtiment de la promenade Sussex financés, en partie, grâce à des contributions du secteur privé. Pendant la phase de construction, l'établissement sera fermé au public alors que la Maison Vimy sera ouverte plus souvent pour permettre au public de voir les artefacts du MCG.

Dans le cadre de ses activités et programmes, la SMCC recherche l'excellence muséologique afin de mieux faire connaître l'identité et l'histoire du Canada et de promouvoir la compréhension et le dialogue interculturels. La Société offre en outre d'importants programmes de diffusion externe afin d'assurer que son contenu soit accessible au plus large public possible, tant dans la région de la capitale du Canada qu'à l'échelle nationale et internationale.

Au cours de la période de planification, le conseil d'administration et la direction de la SMCC se consacreront aux questions stratégiques suivantes :

1.1. Le rôle de la Société du Musée canadien des civilisations au sein du village planétaire

Depuis le début des années 80, la Société a fait du thème du village planétaire l'un de ses principes directeurs. En témoignent les efforts constants que la Société déploie pour être présente partout dans le monde, grâce à un éventail d'activités de diffusion externe qui font appel à des moyens traditionnels et aux nouvelles technologies. Ces activités permettent à la Société de promouvoir la compréhension interculturelle, tant au Canada que dans le reste du monde. Compte tenu de son objectif résolu de

demeurer un centre d'excellence muséologique et de rendre son fonds de connaissances accessible au monde entier, la SMCC entend maintenir son haut niveau de recherche de développement et poursuivre la conservation et l'enrichissement de ses collections ainsi que ses activités de diffusion externe traditionnelles et non traditionnelles de même que sa réputation d'excellence dans toutes les formes de présentation.

1.2. Unité et identité canadiennes

Les questions d'identité et d'unité nationales occupent une place importante dans le cadre de la mission de la Société. En tant qu'institution dépositaire des collections nationales d'histoire sociale, culturelle et militaire du Canada, la Société occupe une position de choix pour contribuer à l'objectif de promouvoir l'unité nationale et de favoriser la reconnaissance d'une identité canadienne. Les programmes de la Société visent essentiellement à faire connaître au plus large public possible l'histoire et la culture uniques du Canada, et ses travaux de recherche ont pour but premier d'examiner des questions et des problèmes d'intérêt touchant l'histoire et la culture canadiennes. Pour mener à bien ces responsabilités autorisées, la Société a établi des priorités de longue durée dans les secteurs suivants :

- rénover les expositions permanentes existantes du Musée canadien de la guerre et en ajouter de nouvelles;
- parachever les espaces d'exposition permanente du Musée canadien des civilisations;
- exécuter des travaux de recherche dirigés sur divers aspects de l'histoire et de la culture canadiennes;
- préparer des expositions reflétant notre vision de l'histoire, de la culture et de l'identité canadiennes;
- offrir des programmes reflétant notre vision de l'histoire, de la culture et de l'identité canadiennes.

1.3. Viabilité financière et opérationnelle

En raison des mesures continues d'austérité financière dans le secteur public, la Société doit redoubler d'effort pour assurer sa viabilité financière à long terme tout en améliorant son efficacité opérationnelle. Il faudra trouver des solutions novatrices pour faire face à un défi continuel et faire des efforts particuliers pour améliorer, au cours de la période visée, la viabilité et l'autosuffisance financières de la Société en misant davantage sur les recettes commerciales, en intensifiant les collectes de fonds et en continuant à chercher d'autres sources de financement. La viabilité opérationnelle pourra en outre être améliorée par l'élaboration de méthodes novatrices et économiques de prestation des programmes et services. À cette fin, on effectuera une évaluation constante de composantes telles que la qualité, le rendement, les attentes du public, l'amélioration de la productivité, la formation et le perfectionnement du personnel, et une gestion plus rentable des installations de la SMCC.

2. Mandat

La Société du Musée canadien des civilisations est une société d'État constituée en vertu de la *Loi sur les musées (Loi du Canada 1990, chapitre 3)*, entrée en vigueur le 1er juillet 1990. La *Loi* énonce que la Société a pour mission « *d'accroître, dans l'ensemble du Canada et à l'étranger, l'intérêt, le respect et la compréhension critique de même que la connaissance et le degré d'appréciation par tous à l'égard des réalisations culturelles et des comportements de l'humanité, par la constitution, l'entretien et le développement aux fins de la recherche et pour la postérité, d'une collection d'objets à valeur historique ou culturelle principalement axée sur le Canada ainsi que par la présentation de ces réalisations et comportements, et des enseignements et de la compréhension qu'ils génèrent* ».

La SMCC doit se conformer ou tenir compte de diverses lois et réglementations fédérales et provinciales, parmi lesquelles on retrouve : la *Loi sur les musées*, la *Loi sur l'accès à l'information*, la *Loi sur la gestion des finances publiques*, la *Loi sur les langues officielles*, la *Loi sur les lieux et monuments historiques*, la *Loi sur les subventions aux municipalités*, la *Loi sur les Archives nationales du Canada*, la *Loi sur la protection des renseignements personnels*, la *Loi sur la pension de la fonction publique*, le *Code canadien du travail*, la *Loi concernant l'impôt sur la vente au détail*, les lois sur l'équité salariale, l'ALÉNA, l'Accord sur le commerce intérieur, les lois concernant les produits et services, les lois concernant les armes à feu, les lois ayant trait au droit d'auteur, la *Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels*, et la *Loi sur les accidents du travail et les maladies professionnelles*.

3. Profil de la Société

La Société du Musée canadien des civilisations englobe le Musée canadien des civilisations – dépositaire de la collection nationale d'histoire sociale et culturelle du Canada – et ses musées affiliés : le Musée canadien de la guerre – musée national d'histoire militaire du Canada – et le Musée de la Nouvelle-France, qui est un musée entièrement virtuel. En outre, l'édifice du Musée canadien des civilisations abrite le Musée canadien de la poste, le Musée canadien des enfants et le CINÉPLUS, un cinéma IMAX^{MD}/IMAX^{MD} HD/OMNIMAX^{MD}.

3.1. Le Musée canadien des civilisations

Le Musée canadien des civilisations est le plus vaste et le plus populaire musée du Canada, accueillant en moyenne plus de 1,2 million de visiteurs par année. Le MCC attire vers la région de la capitale du Canada des touristes venant de toutes les régions du pays et de partout dans le monde, non seulement en raison de la qualité de ses expositions d'objets historiques, mais également parce qu'il propose aux visiteurs diverses expériences interactives qui sont à la fois instructives et amusantes. Le Musée canadien des civilisations abrite plus de 3,75 millions d'artefacts et ses activités touchent des domaines aussi variés que l'histoire, l'archéologie, la culture traditionnelle, l'ethnologie, les communications postales et plusieurs autres domaines relevant de l'étude du patrimoine.

Situé à Hull, au Québec, sur la rive opposée aux édifices du Parlement canadien, le MCC est l'une des installations culturelles les plus marquantes de l'architecture du XX^{e} siècle. Conçu par l'architecte autochtone canadien Douglas Cardinal, le MCC est devenu l'un des plus grands attraits touristiques du Canada.

3.2. Le Musée canadien de la guerre

À l'origine, le Musée canadien de la guerre (MCG) consistait en une collection de souvenirs de champs de bataille de la milice canadienne. Depuis 1880, le MCC est devenu un musée national voué à l'histoire militaire du Canada, et qui comprend une nouvelle salle d'exposition consacrée à la contribution unique du Canada au maintien de la paix dans le monde. Par ses expositions, ses publications, ses programmes éducatifs et ses cérémonies commémoratives, le MCG attire plus de 100 000 visiteurs chaque année. Le MCG détient une collection de quelque 440 000 artefacts militaires allant des chars d'assaut jusqu'aux uniformes, en passant par une collection d'art militaire de calibre international.

Occupant deux établissements distincts à Ottawa, le MCG présente ses expositions et programmes dans un immeuble historique situé au 330 promenade Sussex et conserve ses collections à la Maison Vimy à Ottawa. Des projets sont en cours, à l'heure actuelle, afin d'agrandir et d'améliorer les installations de la promenade Sussex qui ont été reconnues inadéquates et ne permettent pas au MCG de s'acquitter du mandat que lui confère son statut de musée national. La Maison Vimy est également inadéquate et la Société continue d'explorer des options de rechange pour cet immeuble.

3.3. Le Musée de la Nouvelle-France

Le Musée de la Nouvelle-France est le seul du genre dans le monde. Accessible seulement sur l'inforoute, le Musée de la Nouvelle-France réunit l'ensemble des connaissances qui existent un peu partout dans le monde à propos de la Nouvelle-France. Produit avec la collaboration d'organismes culturels et éducatifs des deux côtés de l'Atlantique, le Musée de la Nouvelle-France ouvre l'accès à un large éventail de ressources et de programmes interactifs permettant aux visiteurs virtuels de partir à l'exploration des deux premiers siècles de l'histoire du Canada, et ce, dans le confort de leur foyer.

3.4. Structure de la Société

La Société du Musée canadien des civilisations est une société mandataire désignée dans la *Partie 1* de l'*Annexe III* de la *Loi sur la gestion des finances publiques*. Cette désignation a des répercussions considérables sur la structure de la Société, les exigences en matière de rapport et son obligation de rendre compte.

Le conseil d'administration de la Société est composée de onze membres et établit, de façon générale, l'orientation stratégique, les objectifs à long terme et les priorités de la Société. Le conseil veille également à ce que la direction de la Société assume ses responsabilités pour assurer le fonctionnement efficace et efficient de la Société. Le conseil d'administration a cinq comités : le Comité de la vérification, le Comité de direction, le Comité des finances et de la rémunération, le Comité consultatif du Musée canadien de la guerre et le Comité de développement.

3.5. Relations avec d'autres établissements et organismes gouvernementaux

La SMCC travaille en étroite collaboration avec d'autres organismes du secteur public, partageant avec eux l'administration, les coûts et les recettes relativement à un large éventail de programmes, d'activités et de projets conjoints. Ces organismes comprennent la Commission de la capitale nationale, le Centre national des Arts, l'Office national du film, le Conseil national de recherches du Canada, la Société canadienne des postes, Affaires étrangères et Commerce international, Patrimoine canadien, la Défense nationale, les Anciens combattants ainsi que des ambassades et des musées et établissements d'autres pays. Pour continuer à mettre l'accent sur la technologie électronique et le développement du tourisme, la Société compte intensifier ses activités de collaboration avec tous les paliers de gouvernement.

3.6. Partenariats avec le secteur privé

La Société prévoit continuer à rechercher des partenariats avec le secteur privé comme moyen de réaliser ses objectifs à long terme. Des alliances stratégiques ont été établies avec Digital Equipment du Canada, Danka Services International, National Geographic, GEAC Canada Incorporated, Corel, KE Software, Douglas and McIntyre, TicketMaster, University of Washington Press, ED ROM Corporation et d'autres établissements.

3.7. Activités de financement auprès du secteur privé

La Société a mis sur pied un Bureau de développement qui s'emploie à obtenir le soutien à long terme du secteur privé afin de financer l'achèvement de la phase II du plan d'aménagement des expositions permanentes du Musée canadien des civilisations (salle du Canada et salle des Premiers Peuples); la construction d'une annexe à l'édifice du Musée canadien de la guerre laquelle offrira un espace d'exposition supplémentaire (la campagne de financement *Passons le flambeau*) et la réalisation de divers autres projets muséologiques.

3.8. Activités commerciales

Les principales fonctions de la Société ont trait aux collections, à la recherche et aux expositions et programmes. Toutes ces activités sont conçues dans le but d'informer les visiteurs et de susciter leur intérêt à l'égard des diverses facettes de la culture canadienne. Pour atteindre ses buts, la Société exerce les activités suivantes :

- *Accès aux collections et à l'information, MCC* – fournir des services de conservation et de bibliothèque et gérer les collections et l'information concernant les artefacts.
- *Recherche, MCC* – effectuer de la recherche sur les collections de même que des travaux de conservation et des publications visant à éclairer la prestation des programmes et la recherche, dans le but d'augmenter le fonds de connaissances scientifiques.
- *Expositions et programmes, MCC* – s'occuper d'expositions et de programmes éducatifs et culturels pour appuyer les objectifs du MCC.
- *Musée canadien de la guerre* – musée affilié consacré à l'histoire militaire du Canada et à la contribution du pays au maintien de la paix.
- *Affaires publiques et Développement** – s'occuper des relations avec les médias et le public, de la publicité, du marketing, des manifestations spéciales, des campagnes de financement et du développement.
- *Installations matérielles** – services d'accueil et de protection, et gestion des installations.
- *Services aux musées** – haute direction, vérification et évaluation, activités commerciales, finances et administration, gestion des ressources humaines et informatique.

3.9. Affectation des ressources

Ressources de fonctionnement et d'immobilisations de la SMCC (milliers de dollars)
Par activité ou élément fonctionnel
Budget principal des dépenses

Activité/élément fonctionnel	1996-1997	1997-1998	1998-1999	Écart
Collections	5 648	4 774	3 926	(848)
Recherche	4 429	4 125	4 061	(64)
Expositions et programmes	9 968	10 667	10 379	(288)
Musée canadien de la guerre	3 490	2 848	4 848	2 000
Affaires publiques et Développement*	2 686	2 471	2 526	55
Installations matérielles*	16 202	20 018	18 533	(1 485)
Services au Musée*	11 718	11 950	11 301	(649)
Total	54 141	56 853	55 574	(1 279)
Moins recettes	10 041	11 285	11 096	(189)
Budget net	**44 100**	**45 568**	**44 478**	**(1 090)**

* Activités touchant l'ensemble de la Société.

4. Examen de la Société

Le Plan d'entreprise comprend une évaluation des questions stratégiques envisagées par la Société au cours de la période de planification ainsi qu'un examen des facteurs externes et une revue des forces et faiblesses de la Société.

4.1. Analyse des environnements interne et externe

4.1.1. Unité et identité nationales

La SMCC figure parmi les institutions ayant reçu le mandat de veiller à la préservation du patrimoine culturel collectif du Canada. Cette responsabilité comprend la recherche, la préservation et l'interprétation d'artefacts, et l'accessibilité de ceux-ci au plus large public possible. Les Canadiens ne partagent plus le même patrimoine intellectuel et culturel. En raison de profonds changements démographiques, conjugués avec l'arrivée de l'ère de l'information, le Canada ne sera plus jamais ce qu'il a été dans le passé.

L'ère de l'information est peut-être l'agent de changement le plus significatif dans l'histoire canadienne depuis la Seconde Guerre mondiale. D'une économie initialement axée sur les ressources, notre pays est passé à une économie conditionnée par les exigences des technologies de l'information. Ce changement est d'autant plus important pour un pays aussi vaste et une nation aussi diversifiée que le Canada. Les technologies de l'information sont des outils de choix pour rapprocher les Canadiens (pour découvrir ce que nous avons en commun et, en même temps, tirer fierté de notre étonnante diversité.

La promotion de l'identité nationale demeure toujours une haute priorité pour notre pays. La SMCC peut contribuer à cet effort en préservant, en présentant et en interprétant le patrimoine du Canada grâce à ses expositions et aux programmes qui s'y rattachent, renforçant ainsi les liens qui existent entre culture, identité nationale et unité nationale.

4.1.2. Restrictions financières

L'année qui vient de s'écouler a été des plus stimulantes pour la Société du Musée canadien des civilisations. Notre défi le plus important a sans doute été de faire face à la réduction des ressources financières allouées par le gouvernement.

Hormis les fonds alloués pour le transfert de la garde, le financement consenti par le gouvernement fédéral à la Société est passé de son niveau maximal de 43,9 millions en 1991-1992 à 28,2 millions en 1998-1999. Cette réduction représente 15,7 millions de dollars ou 36 % par rapport au niveau de soutien dont bénéficiait la Société en 1991-1992. Cette réduction conjuguée aux effets de l'inflation signifie que la Société entamera le nouveau millénaire avec environ la moitié du soutien financier du gouvernement dont elle bénéficiait pour ses activités au début de la dernière décennie.

En outre, l'ajout, au budget de base de la Société, de nouveaux postes budgétaires à coût fixe importants, tels le transfert de la garde et les subventions tenant lieu d'impôts, minera sérieusement la capacité de la Société de gérer les effets de compressions financières globales futures établies selon un pourcentage. De plus, compte tenu de cette réduction budgétaire de 36 %, la Société ne dispose pratiquement d'aucune marge de manoeuvre pour faire face à des augmentations de coûts relatives à ces postes budgétaires non discrétionnaires. Toutefois, elle se réjouit d'initiatives qui sont en cours au ministère du Patrimoine canadien pour éviter l'impact de nouvelles réductions sur les éléments à coût fixe importants de la base de ressources du Musée.

La Société entend continuer à rationaliser ses activités, à revoir ses priorités et à redistribuer ses ressources de façon à faire l'équilibre entre ces compressions financières et la nécessité d'offrir des programmes au public et de maintenir les activités régulières. Les recettes produites par certaines activités, comme le CINÉPLUS, les boutiques, le développement et la diffusion de produits et les droits d'entrée, n'ont pas répondu aux attentes. La Société a l'intention de chercher de nouveaux partenaires du

secteur privé pour gérer certains éléments de ces activités. Il faut aussi redoubler d'effort en ce qui concerne les campagnes de souscription en établissant une assise plus large de soutien financier afin d'assurer à long terme le succès et l'excellence des activités.

4.1.3. L'économie

La reprise économique est bien entamée et la plupart des secteurs de l'économie connaissent une croissance soutenue. Compte tenu de la reprise des exportations, de l'inflation quasi inexistante, du bas niveau soutenu des taux d'intérêt, de la restructuration largement achevée des sociétés et de la prise en main des déficits, l'économie canadienne devrait continuer d'afficher une forte croissance. Dans la région de la capitale du Canada, le nombre considérable de pertes d'emploi ainsi que la réduction des dépenses du gouvernement ont rendu les visiteurs de plus en plus sélectifs dans leurs manières de dépenser leurs revenus disponibles. De récentes études des visiteurs indiquent que la SMCC a peut-être atteint un plafond concernant la clientèle des visiteurs résidant dans la région de la capitale du pays. Face à cette situation, il faut faire en sorte que les expositions et programmes offerts ainsi que les droits d'entrée exigés par la Société soient si intéressants, tant pour le public de la région que pour les visiteurs de l'extérieur, que les gens en viennent à se dire qu'il n'y a pas meilleur endroit où aller pour se divertir à bon prix.

D'un autre côté, les visiteurs de l'étranger considèrent le Canada comme un endroit propre, sûr et sympathique et on s'attend que la faiblesse du dollar canadien par rapport à la plupart des autres monnaies contribue à la hausse du tourisme canadien et étranger. La région de la capitale du Canada continue d'accueillir de plus en plus de touristes du Canada et d'autres pays.

Les dons des sociétés se sont maintenus au cours des dernières années, malgré les contraintes économiques. Toutefois, la concurrence pour les dons a augmenté de façon importante et les sociétés deviennent plus sélectives dans leur choix de causes à soutenir. Malgré tout, les fonds du secteur privé ont augmenté à un rythme soutenu au cours des quatre dernières années. En effet, les dons sont passés de 425 000 dollars en 1994-1995 à 1 314 000 dollars en 1996-1997. Un fait saillant important est le parrainage par Ford du Canada Limitée d'une tournée dans quatre établissements de l'exposition ***Les paradis du monde***. Le généreux don de 130 000 dollars US de Ford a permis au MCC de convertir l'exposition en exposition itinérante.

De plus, on a amassé 2,4 millions de dollars en espèces et en promesses de dons dans le cadre de la campagne *Passons le flambeau* du Musée canadien de la guerre. Cette somme comprend le don de un million de dollars de General Motors Corporation et d'importants dons de la MacDonald Stewart Foundation (400 000 dollars), de la Weston Foundation (30 000 dollars) et de la Eaton Foundation (50 000 dollars).

4.1.4. Fréquentation des musées

Malgré la concurrence découlant de la diversité de plus en plus grande des activités de loisir, les musées canadiens ont continué d'attirer les visiteurs. Ensemble, les deux musées administrés par la SMCC ont attiré plus de visiteurs que tout autre musée au pays.

Toutefois, les prévisions au chapitre de la fréquentation cette année sont inférieures à ce qu'on avait prévu initialement. On prévoit un déclin de la fréquentation de 6 % au MCC pendant l'exercice 1997-1998. La baisse du nombre de visiteurs, plus notable au printemps et à l'été de 1997, est attribuable à la mauvaise publicité entourant les menaces de moyens de pression de la part d'un des syndicats du Musée ainsi qu'à la fermeture du parc de stationnement du MCC pour des réparations qui s'imposaient sur l'Esplanade. En outre, le MCC – en raison surtout du temps exceptionnellement clément durant l'été – n'a pas attiré la population habituelle de personnes de la région. On avait aussi prévu une hausse de la fréquentation au MCG et celle-ci a augmenté de 10 % par rapport à l'année précédente. On attribue cette hausse à l'accueil chaleureux réservé durant l'été aux programmes temporaires et aux expositions **Ce n'est qu'un au revoir** et **La guerre aux yeux des enfants** qui ont attiré une population plus générale. Pour sa part, la présence de gros artefacts militaires sur l'esplanade du MCG, à l'été de 1997, a constitué une attraction importante.

4.1.5. Diversité des visiteurs

Au cours des quelques dernières années, la fréquentation de la SMCC s'est stabilisée. Cette tendance suggère que la Société doit trouver de nouveaux moyens de servir un public plus divers. La plupart des visiteurs de musée sont relativement cultivés et la Société, en se concentrant sur ce public, a peut-être négligé le public plus diversifié de notre monde en mutation rapide.

Les recherches effectuées au cours des huit dernières années sur la clientèle ont révélé que le MCC attire un public de plus en plus féminin, francophone, instruit et âgé. Il s'agit aussi d'un public qui fait montre d'un intérêt propre aux musées. Les facteurs clés permettant de prédire la fréquentation des musées semblent être l'âge, la scolarité, le revenu, l'expérience muséale, l'intérêt particulier pour les sujets présentés, les responsabilités sociales telles que la famille ou un membre de la parenté de passage et les préférences générales relatives aux loisirs.

Forte de l'information dont elle dispose sur les visiteurs et de son expertise interne, la SMCC s'est engagée à rendre l'expérience des visiteurs du MCC et du MCG aussi agréable que possible en créant un environnement qui favorise l'apprentissage formel et informel pour tous. Elle a entrepris un certain nombre d'études qui vont l'aider à se repositionner dans le marché des activités culturelles et de loisirs et à poursuivre sa croissance dans le marché actuel.

4.1.6. La technologie et Internet

Les musées nationaux du Canada jouent un double rôle. D'abord et avant tout, ce sont des établissements relevant du gouvernement fédéral. D'autre part, ce sont des établissements rattachés à la communauté muséologique. À titre d'établissements fédéraux, ils ont, aux termes de la *Loi sur les musées*, la responsabilité de mieux faire connaître aux Canadiens leur riche patrimoine. Comme établissements muséologiques, ils s'inscrivent dans le courant muséologique actuel selon lequel le rôle fondamental des musées est l'éducation du public. Par conséquent, dans un cas comme dans l'autre, l'accès du public à l'information et à la connaissance doit toujours être partie intégrante des activités de la Société.

La poussée de l'informatique change non seulement l'économie, mais aussi les concepts traditionnels de la société, de l'éthique et de la culture. Le changement technique et la révolution de l'information pourraient bien compter parmi les plus importants déterminants de l'essor et du développement humain. La SMCC a la conviction que sa clientèle actuelle changera à mesure qu'un nombre croissant de gens maîtriseront les nouvelles technologies. Dès lors, la SMCC jouira de possibilités auparavant inégalées pour s'acquitter de son mandat. La technologie a modifié la notion des musées en tant qu'endroits que les gens doivent visiter en personne. La technologie de l'information engendre des défis nouveaux et multiplie les moyens inimaginables de transporter le Musée et ses ressources jusqu'aux gens, chez eux, à l'école et dans la collectivité.

Jusqu'à maintenant, les musées n'ont pas eu tendance à se trouver à la fine pointe de la technologie. Leur rôle de préservation et d'interprétation du passé leur prête un conservatisme inné. Toutefois, les musées s'ouvrent de plus en plus au World Wide Web et y voient un outil qui peut les aider à faire le pont entre les personnes en quête d'information et les riches ressources qui sont confiées aux musées. La SMCC, vaste entrepôt de connaissances, a pris les dispositions nécessaires pour diffuser des quantités de contenu jamais vues sur l'autoroute électronique. La SMCC est à son aise dans l'environnement hypermédia du Web car les expositions de musée et l'hypermédia ont beaucoup de caractéristiques communes. Dans les deux cas, on combine divers médias pour communiquer. Ils sont tous les deux structurés de façon à faciliter l'approfondissement des connaissances. Généralement, l'information est présentée en couches successives, c'est-à-dire d'abord en fonction de thèmes principaux qui sont ensuite divisés en thèmes secondaires. Et pourtant, tant les expositions que l'hypermédia permettent aux visiteurs d'errer au gré de leurs intérêts et à leur propre rythme.

Le site World Wide Web et le « Musée virtuel » de la SMCC constituent des modèles pour les autres musées du Canada et du monde entier. En moyenne, le site Web est consulté 5 216 fois par jour (on en dénombrait 800 par jour en 1994) et on y ajoute chaque année des milliers d'écrans d'information. Au cours de la dernière année, quelque 4 000 pages ont été ajoutées au site Web de la SMCC, y compris dix « expositions virtuelles », une bibliothèque et des archives virtuelles et un module qui permet de parcourir plus de 1 500 artefacts des collections. La SMCC cherche à être le chef de file de ce genre de

programme de musée au Canada et dans le monde, tirant profit des technologies et des programmes nouveaux à mesure que ceux-ci sont mis au point. La production de recettes à partir de cet environnement « virtuel » demeure un défi à relever.

4.1.7. Rapatriement des collections culturelles autochtones

Les collections du Musée canadien des civilisations présentent une intéressante problématique en ce qui touche les premiers peuples du Canada. En raison de l'évolution des questions autochtones et de l'attention qu'elles soulèvent, le public reconnaît davantage l'importance des cultures et des traditions autochtones. La publication du rapport de la Commission royale sur les peuples autochtones en novembre 1996 a suscité de nombreux commentaires partout au Canada et a mis en relief l'urgence d'agir, ce qui comporte des conséquences pour la SMCC.

La SMCC, compte tenu de ses collections et de ses programmes, occupe une place de choix qui lui permet de faire beaucoup pour le renouvellement de la culture autochtone et pour sensibiliser les Canadiens aux questions autochtones, ce qu'elle fait au moyen d'expositions, d'activités d'animation, de travaux de recherche et de programmes de formation.

Depuis la signature, en février 1996, de l'entente de principe novatrice conclue avec les Nisga'a du nord-ouest de la Colombie-Britannique relative au rapatriement d'objets, la Société du Musée canadien des civilisations est devenue un participant actif des discussions sur la culture et le patrimoine qui se tiennent dans le cadre des négociations de revendications globales et d'autonomie gouvernementale avec des premières nations de la Colombie-Britannique, de la Saskatchewan, de l'Ontario, du Québec et du Labrador. Les revendications des premières nations de la Colombie-Britannique sont les plus nombreuses et sont appelées à augmenter. En septembre 1997, la British Columbia Treaty Commission a accepté de procéder à la négociation de 53 revendications globales, ce qui porte à 130 le nombre de revendications prévues. Bien que toutes les revendications ne soient pas négociées selon le même calendrier, le travail à l'appui des négociations sur le rapatriement mobilisera plusieurs membres du personnel de la SMCC pendant encore un bon moment. La SMCC a également participé à la négociation de l'entente définitive avec les Nisga'a. Les négociations en ce qui concerne l'élément culture et patrimoine ont abouti au printemps de 1997 alors que l'entente relative à la garde prévue dans l'entente de principe avec les Nisga'a sera bientôt menée à bien.

Un protocole d'entente est en suspens entre la SMCC et le ministère des Affaires indiennes et du Nord canadien (MAINC) quant à la participation de la SMCC aux négociations touchant les revendications globales et l'autonomie gouvernementale.

4.2. Évaluation des ressources de la Société

À l'instar des autres organismes du secteur public, la Société éprouve les conséquences de réductions budgétaires répétées et continue à faire face aux défis posés par les problèmes de financement et la baisse de ses ressources disponibles. Dans ce contexte, la Société a procédé à un inventaire de ses forces et de ses faiblesses, dont voici le résultat.

La Société a notamment les forces suivantes :

- ***L'architecture du Musée canadien des civilisations*** — Joyau architectural, le Musée canadien des civilisations attire un nombre sans cesse croissant de touristes étrangers. L'architecture et son panorama extérieur, la réputation d'excellence muséologique de la Société, la Grande Galerie et la salle du Canada sont autant de caractéristiques contribuant à la grande popularité et à la visibilité internationale.

- ***La culture d'entreprise émergente de la SMCC*** —L'importance accordée au perfectionnement des compétences du personnel et à la formation continue a favorisé la création d'un effectif hautement spécialisé et dévoué capable de faire face aux changements technologiques et muséologiques à l'appui des objectifs de la Société.
- ***L'infrastructure des installations pour la diffusion électronique*** — Le Musée canadien des civilisations demeure l'un des musées les plus modernes au monde avec son réseau de fibres optiques et autres supports de communication perfectionnés. Il a mis cette technologie à profit pour accroître son rayonnement, élargir ses services et améliorer l'efficacité de ses activités.
- ***Des collections uniques et exceptionnelles*** — La SMCC possède de remarquables collections ayant trait à l'ethnologie, à l'art militaire, à l'art populaire, aux costumes et à l'archéologie, y compris des collections d'artefacts autochtones et de tableaux de guerre canadiens qui comptent parmi les plus admirables au monde.
- ***Le Musée canadien des enfants*** — Ce musée, qui vient d'être agrandi, est toujours aussi apprécié des visiteurs. Constituant un actif constamment mis en valeur, il offre des expositions, des programmes d'animation en plein air et d'autres activités spéciales.
- ***Hôtes et hôtesses*** — Le personnel d'accueil, à la fois au MCC et au MCG, continue à gagner la faveur des visiteurs. L'attention des hôtes et hôtesses aux besoins des visiteurs, leur courtoisie et professionnalisme, leur sens de l'humour et l'excellence de leurs compétences linguistiques ont contribué à accroître la satisfaction générale des visiteurs.
- ***Le site World Wide Web et le Musée de la Nouvelle-France*** — Le site Web de la SMCC est reconnu pour son originalité et pour la qualité du contenu. Ce site, constamment enrichi et amélioré, est l'une des activités de la Société qui connaît le plus de succès auprès du public.

Les faiblesses de la Société sont :

- ***Insuffisance d'installations et d'espaces d'exposition adéquats au MCG*** — Le Musée canadien de la guerre est certes un actif pour la Société, mais son potentiel est sérieusement entravé par divers facteurs, notamment l'insuffisance et l'indigence des installations et des espaces pour les programmes publics. La diminution marquée du taux de fréquentation est le symptôme le plus évident de ce problème. Un plan de développement complet pour le MCG a été élaboré pendant l'exercice 1997-1998 afin de cerner les problèmes et de formuler des solutions répondant à certaines des difficultés de cet établissement, et des efforts sont déployés afin de trouver des fonds pour assurer la vitalité continue de ce musée.
- ***Division des entreprises commerciales*** — La Division des entreprises commerciales de la SMCC a enregistré des recettes nettes décevantes au cours des quelques dernières années. Pour cette raison, la division a été dissolue et on a donné à contrat un certain nombre de ses activités, notamment les boutiques et les billetteries. On prévoit que les recettes nettes vont augmenter de nouveau au cours de la période de planification.
- ***CINÉPLUS*** — Le cinéma IMAX^{MD}/OMNIMAX^{MD} du MCC ne produit pas les recettes prévues. En outre, les visiteurs n'ont pas fait du CINÉPLUS une des raisons principales de visiter le MCC comme auparavant. La Société a l'intention de se pencher sur la question du CINÉPLUS et de sa programmation dans le but de retrouver le succès qu'il a connu à son ouverture.
- ***Exigences réglementaires*** — Il sera plus difficile de satisfaire aux exigences réglementaires accrues découlant des changements proposés au *Code canadien du travail* en plus des exigences actuelles de l'Accord sur le commerce intérieur et de l'ensemble des exigences des lois existantes compte tenu de la réduction du soutien du gouvernement. L'effet combiné de ces exigences réglementaires oblige la SMCC à utiliser les ressources restreintes de ses programmes et services pour remplir ces fonctions administratives.

- ***Entretien du MCC*** — L'infrastructure mise en place au moment de la construction du MCC commence maintenant à exiger un entretien accru. D'autre part, la SMCC fait face à une réduction de financement de 36 %. Son budget ne permet absolument aucune flexibilité au chapitre du remplacement des immobilisations touchant des expositions et une infrastructure qui vieillissent. Cette situation demeurera une grave faiblesse dans l'avenir prévisible.

5. Questions stratégiques, objectifs, stratégies et résultats attendus pour la période de planification

Pour remplir son mandat tout en respectant des principes muséologiques valables, la SMCC a identifié trois questions stratégiques qui doivent être prises en considération si l'on veut que la Société demeure un établissement muséologique viable et dynamique.

5.1. Question stratégique nº 1 : Le rôle de la SMCC au sein du village planétaire

Le concept de village planétaire, qui a précédemment orienté le développement de la Société, est rapidement en train de devenir réalité. Entre-temps, la Société a pris les moyens pour devenir accessible à la planète entière, se faisant ainsi le reflet de notre monde tout en mettant en valeur la culture et le patrimoine particuliers des Canadiens. Au sein de ce village planétaire, la Société doit demeurer un centre d'excellence muséologique en offrant au public les connaissances qu'elle acquiert, des expositions et des programmes d'interprétation à la mesure de sa réputation.

La Société tire fierté de la qualité de ses expositions et programmes et de la valeur exceptionnelle de ses collections. Les collections et les travaux de recherche constituent la matière première pour répondre aux autres questions stratégiques. Cependant, les expositions et programmes publics sont des activités essentielles pour aider les Canadiens à mieux comprendre leur patrimoine culturel. Un processus méticuleux d'acquisition et d'aliénation des artefacts, mis en place dans le but d'enrichir les collections, s'avère également une fonction fondamentale de la Société. Les normes élevées entourant la recherche, la présentation, l'interprétation, la conservation, la manutention, l'entreposage et la documentation des collections témoignent de l'importance que ces trésors représentent pour le pays et pour les générations futures.

Dans l'avenir, les ordinateurs et les technologies multimédias seront chose familière aux visiteurs des musées. Les possibilités offertes par les technologies numériques ainsi que la nécessité de répondre aux attentes du public sont des facteurs déterminants pour la transformation incessante des musées. Afin de communiquer avec la nouvelle clientèle ayant une culture informatique, la Société portera une attention particulière à l'amélioration de ses programmes de diffusion électronique. La priorité sera accordée au site World Wide Web de la Société et à la numérisation des collections. Ces activités permettront à la Société de mettre un riche et vaste fonds de connaissances à la portée des Canadiens et autres habitants de la planète.

Le site Web de la Société a été inauguré à la fin de 1994. Il a été enrichi depuis et regroupe aujourd'hui quelque 17 550 écrans d'information consultés environ 5 200 fois par jour. La SMCC possède des millions d'artefacts, des centaines de milliers de photographies historiques, 27 000 heures d'enregistrements sonores et 8 000 heures de vidéo d'archives ainsi que des centaines de publications de texte, la plupart consacrée au patrimoine canadien. La SMCC a le mandat de mettre cette information à la disposition du public et dispose des ressources brutes nécessaires pour créer un fonds de connaissances utiles aux universitaires, aux étudiants, aux amateurs, aux communautés spéciales et au grand public.

La Société a saisi tôt dans la démarche qu'elle disposait du contenu et de l'infrastructure matérielle nécessaires, mais qu'il lui manquait l'expertise technique pour exploiter et mettre à jour l'infrastructure de diffusion externe. Elle a donc formé des partenariats avec l'industrie de l'informatique, ce qui lui a

permis d'intégrer l'expertise de haute technologie et l'équipement de pointe qui lui manquait et qu'elle n'avait pas les moyens de maintenir au moyen exclusif de ses ressources internes.

Par ailleurs, les établissements muséologiques ont aussi avantage à former des partenariats entre eux. Ainsi, la Société a conclu un certain nombre de protocoles d'entente avec d'autres établissements, grands ou petits, partout au pays, afin d'échanger des renseignements, de partager des ressources et d'examiner des moyens de relever les défis auxquels tous les musées sont confrontés.

Les musées possèdent une expertise poussée et de vastes ressources, et ils peuvent jouer un rôle significatif au sein du village planétaire en s'associant à d'autres organismes. Le Musée de la Nouvelle-France de la SMCC — inauguré en janvier 1997 — est le fruit de la coopération entre de nombreux partenaires des secteurs public et privé, en Amérique du Nord et en Europe.

La constitution des collections, la recherche, la gestion, la conservation, les expositions et l'interprétation demeurent toutes des fonctions de base de la Société. En menant ces activités dans une perspective nationale et internationale, par des moyens traditionnels et des moyens non traditionnels, la Société continuera à favoriser la compréhension mutuelle entre les diverses cultures qui composent la mosaïque canadienne et, par extension, le village planétaire.

OBJECTIF : *Être un centre d'excellence muséologique qui communique ses connaissances à l'échelle nationale et internationale.*

Stratégies

Pour préserver sa réputation d'excellence, la SMCC doit maintenir au même niveau élevé ses programmes de recherche et d'enrichissement des collections et employer des méthodes conventionnelles et non conventionnelles pour diffuser l'information. Pour ce faire, elle :

1. fera de la recherche de développement;
2. gérera les collections et diffusera, en temps voulu, de l'information accessible, détaillée et exacte sur les collections;
3. communiquera ses connaissances dans tout le Canada et le monde;
4. partagera son expertise avec d'autres; et
5. visera l'excellence dans toutes les formes de présentation.

Rendement récent et objectifs de rendement futurs

5.1.1. Recherche de développement

La recherche de développement est une activité de recherche exploratoire incessante qui élargit la base de connaissances de la Société. Il s'agit le plus souvent de travail sur le terrain et, généralement, l'activité ne vise pas un produit final particulier. La plupart du temps, ces recherches donneront lieu à une activité connexe telle qu'une publication, une exposition, une communication de conférence, etc.

SMCC
(Musée canadien des civilisations et Musée canadien de la guerre)

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Recherche de développement Nombre de projets	33	33	33	33	33
Associés de recherche Nombre d'associés	30	30	30	30	30

Faits saillants du rendement récent

La SMCC reconnaît l'importance d'associer des chercheurs à ses programmes et a donc mis en place un programme d'associés de recherche qui favorise la contribution au fonds de connaissances de la Société par des chercheurs qui ne font pas partie de l'effectif de la SMCC. Ces associés de recherche et chercheurs invités comprennent des chercheurs, des universitaires et des muséologues – personnes en congé sabbatique, professionnels de musée retirés et autres professionnels du milieu muséal – qui ont travaillé avec la SMCC et qui souhaitent continuer à faire des recherches, à écrire et à publier grâce à leur association avec le Musée ou qui désirent poursuivre des recherches tout en utilisant les installations ou collections du Musée dans l'esprit de la mission du Musée.

La SMCC profite du travail des associés de recherche de nombreuses façons : enrichissement du fonds de connaissances, valeur monétaire du travail de ces professionnels, rayonnement et réseaux établis avec d'autres particuliers et organismes du milieu muséologique. Un certain nombre d'anciens chercheurs employés par le MCC ont choisi de poursuivre leurs travaux de recherche dans le cadre du programme des associés de recherche.

En 1997-1998, le nombre de projets de recherche de développement était conforme aux prévisions (33), mais le nombre d'associés de recherche a dépassé le niveau prévu (26 vs 16). Cette hausse reflète le nombre accru d'anciens professionnels du Musée qui souhaitent poursuivre leurs recherches et l'intérêt plus marqué pour les collections du Musée.

5.1.2. Collections

L'entretien et l'enrichissement des collections sont au cœur du mandat de la SMCC. Des normes élevées d'expertise muséologique seront consacrées à ces fonctions. De nouvelles techniques seront utilisées pour enregistrer les collections et les rendre plus accessibles. Les collections comprennent des objets tridimensionnels et des œuvres d'art ainsi que d'autre information culturelle sauvegardée sur des supports variés tels que les documents imprimés et sur papier, les manuscrits, le matériel photosensible, impressionniste, magnétique et numérisé.

Gestion des collections (nombre d'artefacts)						
		1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Acquisitions	MCC	8 600	7 000	7 000	7 000	7 000
	MCG	5 000	5 000	5 000	5 000	5 000
Aliénations	MCC	50	200	250	300	300
	MCG	5	5	10	50	10
Conservation	MCC	3 500	3 500	3 500	3 500	3 500
	MCG	3 000	2 500	1 500	1 500	1 500
Prêts (transactions)	MCC	200	200	200	200	200
	MCG	30	30	30	30	30
Numérisation	MCC	50 000	50 000	50 000	50 000	50 000

Faits saillants du rendement récent

Le MCG a élaboré un plan d'enrichissement des collections qui a maintenant été approuvé. La mise en place de ce plan va permettre au MCG de rationaliser ses collections en identifiant les objets qu'il a en double ainsi que les manques et en travaillant ensuite à combler ces lacunes. Toute recette produite par l'aliénation d'artefacts servira à enrichir davantage la collection.

La SMCC a mis en place un nouveau système de gestion des collections afin de remplacer le système du Réseau canadien d'information sur le patrimoine (RCIP). Cette entreprise monumentale aura des répercussions importantes sur la façon dont le Musée gère l'information relative à ses collections et permettra au monde d'avoir accès à l'information du Musée en direct par Internet dès le début de 1998-1999. La Société a également mis sur pied un système de sécurité pour les documents bibliographiques, y compris l'enregistrement sur bande magnétique et le codage par code à barres de toute la collection.

La SMCC a négocié avec succès le retour de matériel de recherche original précieux qui se trouvait à l'Université Laval et qui manquait aux collections de la Société depuis 40 ans.

Le niveau d'acquisitions en 1997-1998 a dépassé de beaucoup les attentes au MCC en raison du don de deux importantes collections archéologiques. Plus de 60 000 objets ont été ajoutés à la collection par comparaison avec la prévision initiale de 8 600. Le volume de conservation au MCC était également plus élevé que prévu en raison de l'augmentation du nombre d'objets requis pour les expositions.

5.1.3. Communication de connaissances

La SMCC communique ses connaissances au moyen de supports variés, y compris les publications imprimées et électroniques, les films, les expositions qu'elle présente dans ses musées et Internet. En 1997-1998, les deux établissements ont publié dans la mesure qui avait été prévue. On devrait enregistrer un niveau de publication semblable dans les années à venir.

Publications						
		1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Imprimées	MCC	15-20	15-20	15-20	15-20	15-20
	MCG	2	2	2	3	3
Électroniques	MCC	2-5	2-5	2-5	2-5	2-5

Films[MD] IMAX

La SMCC cherche à offrir dans son cinéma IMAX [MD] des films qui sont liés aux grandes civilisations du monde. En raison de la pénurie actuelle de films de ce genre, la SMCC a entrepris la coproduction, dans le cadre d'une série sur les civilisations, de films en format IMAX[MD] en collaboration avec des établissements ayant un mandat similaire. Cela permet d'assurer la plus haute qualité de connaissances historiques au processus de production cinématographique. Initialement, la SMCC a fait appel à l'expertise de l'Office national du film pour la production du film *Le mystère des Mayas*. Elle a maintenant entrepris la coproduction du film *Mystères de l'Égypte* avec National Geographic Television et Destination Cinema. On prévoit produire un nouveau film tous les deux ans.

Films[MD] IMAX						
		1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Série «civilisations»	MCC	Mystères de l'Égypte	-	Vikings	-	à déterminer

Fréquentation

On prévoit un déclin de la fréquentation de 6 % au MCC durant l'exercice 1997-1998. La baisse du nombre de visiteurs, plus notable au printemps et à l'été de 1997, est attribuable à la mauvaise publicité entourant les menaces de moyens de pression de la part d'un des syndicats du Musée ainsi qu'à la fermeture du parc de stationnement du MCC pour des réparations essentielles sur l'Esplanade.

Le nombre de Canadiens et d'autres personnes qui visitent le MCC et le MCG sur l'autoroute électronique dépasse le nombre de visiteurs en personne. On s'attend que cette tendance va se poursuivre. Compte tenu de cette tendance, la SMCC enrichira le contenu offert dans son site Web et prévoit de lier ce dernier à d'autres sites WWW actuels et en cours d'élaboration. Les écoles établissent des réseaux provinciaux et on compte leur lancer l'invitation de créer un lien avec le site de la SMCC. La possibilité d'étendre cette approche à d'autres réseaux sera explorée.

Fréquentation					
	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
MCC	1 300 000	1 250 000	1 325 000	1 300 000	1 300 000
MCG	90 000	30 000*	250 000	200 000	200 000
Consultations du site Web de la SMCC	1 800 000	1 800 000	2 000 000	2 200 000	2 400 000

* L'édifice de la promenade Sussex du MCG sera fermé au public durant les travaux de construction. La Maison Vimy demeurera ouverte.

Faits saillants du rendement récent

La Société a ajouté quelque 4 000 pages à son site Web en 1997-1998. Parmi celles-ci, on trouve dix modules détaillés d'information sous forme d'expositions, d'une bibliothèque et d'archives virtuelles contenant des documents variés ainsi qu'un module d'entreposage des collections montrant plus de 1 500 artefacts des collections du Musée. On avait prévu 700 000 consultations du site Web de la Société et celui-ci a été consulté dans une mesure presque trois fois plus grande.

Le Musée de la Nouvelle-France, un musée entièrement virtuel qui continue son expansion, a étendu sa portée de façon à compter 200 collaborateurs français. Un prototype a été mis au point pour un nouveau musée virtuel, soit le Musée virtuel de Burkina Faso. Conçu d'après le même modèle que le Musée de la Nouvelle-France, le projet vise à rapatrier virtuellement des artefacts pris au Burkina Faso antérieurement et à accroître le contenu français sur le Web.

En 1997, la Société a réalisé des progrès importants afin de rehausser le profil du MCC et du MCG à l'échelle locale, régionale, nationale et internationale et de créer des liens plus solides avec le milieu touristique. Prenant appui sur les forces du Musée, la campagne de publicité a fait appel à des slogans simples, mais efficaces, soit *Ça vaut le coup d'œil/A must See* pour le MCC et *L'autre visage de la guerre/Explore the Human Side of War* pour le MCG. De plus, des campagnes de publicité et de promotion ont été organisées pour toutes les expositions d'envergure. Les nouvelles brochures d'attraits complètement revues des deux musées ont fait l'objet d'une vaste distribution, en particulier auprès de l'industrie touristique du Canada et de l'étranger. D'autre part, le volume de couverture médiatique a augmenté, y compris les reportages ainsi et les critiques réfléchies et de grande portée sur les expositions des deux musées.

Quatorze vérifications, évaluations et études de divers programmes ont été effectuées pendant l'exercice 1997-1998. La Section de la vérification et de l'évaluation a procédé à huit études liées à l'excellence muséologique, y compris une évaluation de CyberMentor, un programme scolaire électronique du MCC, et un projet visant à évaluer l'apprentissage à long terme des visiteurs avant, durant et après une visite du MCC et du MCG.

5.1.4. Partage de l'expertise

La SMCC maintiendra et partagera ses connaissances et son expertise muséologiques avec le reste du monde. Le personnel continuera d'entretenir des échanges avec des collègues d'autres musées, des universités ainsi qu'avec des groupes d'intérêts en participant à des colloques sur la recherche et à la présentation de thèses d'études supérieures. Il continuera à constituer des réseaux favorisant le partage et l'échange d'expertise et la collaboration à des projets qui profitent à la SMCC et à d'autres établissements collaborateurs grâce à la signature d'ententes de coopération. La SMCC continuera aussi d'offrir son Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones qui connaît du succès.

Ententes de coopération					
	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003
MCC	4	4	4	4	4
MCG	3	3	3	3	3

Programme de formation en pratiques muséales destiné aux Autochtones					
	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003
Stagiaires depuis 1993 (cumulatif)	43	51	59	67	75

Faits saillants du rendement récent

En 1997-1998, les chercheurs ont donné 45 exposés lors de conférences et encadré 22 étudiants en train d'effectuer des travaux de recherche liés aux collections.

En outre, le MCC et le MCG ont signé des ententes de coopération avec les établissements énumérés ci-dessous.

MCC :

- La Société canadienne des postes (Ottawa, Ontario)
- La Direction du patrimoine culturel du Burkina Faso (Ouagadougou, Burkina Faso)
- La Chaire pour le développement de la recherche sur la culture d'expression française en Amérique du Nord (CEFAN)
- L'Institut canadien de conservation (Ottawa, Ontario)
- Institut panaméricain de géographie et d'histoire (Mexico, Mexique)

MCG :

- Filiale Chatham-3 de la Légion royale canadienne - Museum of Remembrance (Miramichi, Nouveau-Brunswick)
- Ministère de la Défense nationale (Ottawa, Ontario)
- Ministère des Anciens combattants (Charlottetown, Île-du-Prince-Édouard)
- Musée militaire de Thunder Bay (Thunder Bay, Ontario)
- Lieux historiques nationaux du Niagara (Niagara-on-the-Lake, Ontario)
- Musée de l'Artillerie royale canadienne (Shilo, Manitoba)
- Centre de santé Perley-Rideau pour anciens combattants (Ottawa, Ontario)

Huit autres ententes de coopération sont à l'étude.

5.1.5. Excellence dans toutes les formes de présentation

La SMCC et son personnel visent le plus haut niveau d'excellence dans toutes les formes de présentation : publications, expositions, recherche, conception, contributions à la collectivité, etc. Cette excellence est souvent reconnue au moyen de prix et de récompenses.

Faits saillants du rendement récent

La SMCC a reçu un certain nombre de prix soulignant son excellence dans divers domaines d'expertise en 1997-1998 :

- Prix d'excellence professionnelle de l'Association des archéologues de l'Alaska à Donald Clark, conservateur, archéologie du Yukon, MCC.
- Prix d'excellence de l'Association des musées canadiens à Robert McGhee, conservateur, archéologie des T. N.-O., et Patricia Sutherland, associé de recherche, pour l'exposition **Quêtes et songes hyperboréens.**
- Troisième place aux prix de la American Association of Museums pour la vidéo *Steve Heineman - The First Alchemy.*
- Reconnaissance des programmes éducationnels du MCC par PHI DELTA KAPPA, section de l'Université d'Ottawa.
- Médaille d'or d'excellence du premier ministre de l'Alberta au projet de l'église St. Onuphrius.
- Prix de parrainage de bronze à la SMCC pour sa contribution au festival des courses de bateaux-dragons de la capitale du Canada.
- Computerworld Smithsonian Award décerné à la SMCC pour « l'exploit héroïque en technologie de l'information » soulignant l'« utilisation visionnaire de la technologie de l'information dans le domaine de l'éducation et le monde universitaire ».
- Deux prix de design (un prix international et l'autre canadien) pour l'enseigne de néon à l'entrée du Musée canadien de la poste.

5.2. Question stratégique nº 2 : Identité et unité canadiennes

Le rôle principal de la Société est de préserver et de promouvoir le patrimoine du Canada et de tous ses peuples pour les générations actuelles et futures, tout en contribuant à la mémoire collective et au sens d'identité de tous les Canadiens. Aujourd'hui plus que jamais, les Canadiens cherchent à y voir clair dans les questions touchant l'identité nationale et l'avenir du pays. Le renforcement de l'identité canadienne est un objectif crucial du gouvernement fédéral.

L'utilisation de technologies de l'information facilitera la compréhension et l'interaction entre les Canadiens. Dans le discours du Trône de 1997, le gouvernement du Canada a annoncé son intention de mettre « l'infrastructure de l'information et du savoir à la portée de tous les Canadiens d'ici l'an 2000, ce qui fera du Canada le pays le plus "branché" du monde. Les Canadiens – et la SMCC – auront ainsi de nouvelles occasions d'apprendre et de communiquer entre eux, et la SMCC entend jouer un rôle important pour renforcer et accroître la diffusion de l'information sur le Canada.

La Société peut contribuer de façon appréciable à l'identité et à l'unité canadiennes en favorisant une compréhension commune de l'histoire et de la culture canadiennes. À cette fin, la Société continuera à présenter des expositions et des programmes qui reflètent et intéressent la société canadienne d'aujourd'hui. Elle mènera les recherches nécessaires pour assurer que ces activités répondent aux intérêts et aux besoins d'information des divers auditoires et tiennent compte d'un juste équilibre entre les différentes régions, communautés culturelles ou groupes d'intérêt de tout le Canada. Le parachèvement des espaces d'exposition inachevés demeure une composante importante de ce processus. Il permettra d'offrir une meilleure représentation de l'histoire du Canada en général.

Un aspect clé de l'histoire canadienne relève du rôle que les conflits militaires ont joué dans le façonnement de la nation. L'amélioration systématique des installations et des expositions du Musée canadien de la guerre permettra d'exposer un plus grand nombre d'artefacts et de présenter de façon plus complète l'histoire militaire du Canada. Alors que s'estompe peu à peu la mémoire des conflits militaires, il est essentiel que le MCG continue à en préserver le souvenir pour souligner le rôle critique que les Canadiens ont joué dans ces conflits ainsi que dans les missions de maintien de la paix partout dans le monde.

Lors d'un examen spécial effectué par le Vérificateur général du Canada en mai 1995, on a relevé le fait que les installations du MCG limitent les programmes publics et ne protègent pas adéquatement les précieuses collections du Musée. La SMCC continue de chercher des solutions éventuelles à ce problème. La stratégie actuelle comprend deux initiatives. La première consiste à mener une campagne de financement d'envergure pour couvrir les rénovations de l'édifice principal situé au 330, promenade Sussex, à Ottawa. Les fonds recueillis dans le cadre de la campagne *Passons le flambeau* serviront à ajouter des espaces aux fins des expositions et des programmes. La Société entamera les travaux d'agrandissement dès qu'elle aura amassé suffisamment de fonds et obtenu les autorisations réglementaires nécessaires. Elle a confiance que les fonds nécessaires à la réalisation de ce projet seront disponibles.

La Société continue à chercher une nouvelle installation pour abriter les collections du MCG et faire des démonstrations publiques. Cette installation aurait, en fait, la même fonction que l'actuelle Maison Vimy, mais serait en plus le site de programmes publics. Un certain nombre d'emplacements ont été envisagés, mais aucune solution satisfaisante n'a encore été trouvée. Des discussions avec le ministère du Patrimoine canadien et le Conseil du Trésor ont souligné le besoin d'aide sous forme de fonds additionnels et des possibilités financières sont en train d'être examinées. Une solution à long terme ne peut être mise en place sans le soutien financier du gouvernement.

Avec l'achèvement des salles d'exposition permanente du MCC et du MCG, la SMCC sera en mesure de présenter une perspective plus complète et détaillée de l'histoire canadienne et contribuera à susciter un sens de l'identité canadienne.

La diversité culturelle est un aspect important de l'identité nationale du Canada. Le caractère de plus en plus diversifié de la population canadienne souligne la nécessité de développer davantage la compréhension et le dialogue interculturels au Canada. En proposant à ses visiteurs et à ses clientèles un grand nombre de programmes culturels, souvent élaborés en consultation directe des communautés concernées, et en reflétant ainsi toutes les cultures du Canada, le MCC est devenu plus accessible à un grand nombre de Canadiens. Grâce à sa politique de jumeler les conservateurs du musée avec des porte-parole de la collectivité, la Société suscite chez ces communautés le sentiment qu'elles font partie d'une identité canadienne plus vaste.

Le MCC est un musée pour tous les Canadiens, ceux qui habitent la région de la capitale du Canada comme ceux qui vivent aux quatre coins de la planète. Il œuvre à la promotion de l'identité et de l'unité canadiennes tant par des moyens traditionnels – expositions, publications et programmes éducatifs – que par des moyens non traditionnels de diffusion électronique. En ayant recours à ces deux moyens de communication, la SMCC relie les Canadiens à leur passé, les aide à mieux comprendre le présent et envisager l'avenir avec confiance et fierté.

OBJECTIF : *Stimuler l'identité canadienne.*

Stratégies

Contribuer de façon importante à promouvoir l'identité et l'unité canadiennes et accroître le sentiment d'identité et d'histoire communes des Canadiens :

1. en renouvelant les expositions permanentes du MCG et en en ajoutant de nouvelles;
2. en achevant les espaces d'exposition permanente du MCC;
3. en menant des recherches dirigées sur les divers aspects de l'histoire et des cultures canadiennes;
4. en préparant des expositions qui reflètent le sentiment de l'histoire, de la culture et de l'identité des Canadiens;
5. en offrant des programmes qui reflètent le sentiment de l'identité, de la culture et de l'histoire des Canadiens.

Rendement récent et objectifs de rendement futurs

5.2.1. Renouvellement des expositions permanentes du MCG

Certaines des expositions du MCG sont en place depuis les années 70 et ont grand besoin d'être renouvelées. Les projets d'agrandissement actuels du bâtiment situé au 330 de la promenade Sussex vont permettre de renouveler ces expositions et d'en ajouter de nouvelles.

Les nouveaux espaces d'exposition du MCG comprendront des salles destinées aux expositions chronologiques et aux expositions temporaires spéciales. Une série de principes a été élaborée afin de guider l'établissement de tous les éléments chronologiques. Dans les nouvelles salles créées par l'agrandissement des installations, les visiteurs du MCG auront l'occasion de voir davantage les collections, en particulier l'art militaire; de toucher et d'examiner une gamme variée d'objets réels provenant de la collection d'histoire vivante du MCG ainsi que de recevoir de l'information plus détaillée sur une variété de sujets. Le MCG a également l'intention d'ouvrir la Maison Vimy plus souvent au public.

MCG - Pourcentage de pieds carrés aménagés

	1998-1999	1999-2000	2000-2001
Agrandissement de l'espace d'exposition*	0	0	100

* Sous réserve du financement

Faits saillants du rendement récent

La campagne de financement *Passons le flambeau* a permis d'amasser, à ce jour, 2,4 millions de dollars pour l'agrandissement du bâtiment de la promenade Sussex. On a confié à l'architecte Jack Diamond le soin de faire l'étude de définition d'un bâtiment et des discussions ont été entamées avec les organismes fédéraux chargés de la planification des projets d'immobilisations. La recherche sur les synopsis et thèmes d'exposition est en cours et les idées commencent à prendre forme. Les coûts estimés de l'agrandissment sont de 12 millions de dollars.

5.2.2. Espaces d'exposition permanente au MCC

Lorsque le MCC a ouvert ses nouveaux locaux en 1989, le gouvernement fédéral lui a fourni les fonds nécessaires pour achever 50 p. 100 seulement des espaces d'exposition permanente. Depuis, le MCC est progressivement allé de l'avant pour compléter ces espaces grâce aux efforts de collecte de fonds et à une réaffectation rigoureuse des ressources internes. On prévoit terminer tous les espaces d'exposition permanente du MCC d'ici la fin de la période de planification.

Parachèvement des expositions permanentes du MCC - Pourcentage de pieds carrés aménagés

	Espace total en pieds carrés	Prévisions 1998–1999	Prévisions 1999–2000
Salle du Canada (Phase II)	13 856	77 %	100 %
Salle des Premiers Peuples	42 000	85 %	100 %

Faits saillants du rendement récent

Le nouveau Musée canadien de la poste a ouvert ses portes au public en juin 1997 lors du congrès annuel de l'Association des musées canadiens. À la fin de décembre 1997, il avait accueilli 240 000 visiteurs et il espère franchir le cap des 310 000 visiteurs d'ici la fin de mars 1998.

5.2.3. Recherche dirigée sur les expositions et programmes publics

La diversité culturelle est un aspect important de l'identité canadienne. Pour favoriser la communication dans une société de plus en plus sophistiquée, la SMCC favorise une plus grande compréhension interculturelle ainsi qu'un dialogue dans ses expositions et programmes. La vaste gamme d'activités publiques de la Société reflètent la richesse du patrimoine et la diversité culturelle du Canada. Le Musée canadien des enfants, en particulier, a le mandat de favoriser la compréhension interculturelle chez les enfants et leurs familles. Un succès depuis sa création, le Musée des enfants joue un rôle important auprès des jeunes esprits au chapitre de la promotion de l'unité et de l'identité canadiennes.

En outre, la plupart des programmes publics et des expositions à contenu culturel de la SMCC sont réalisés en consultant les communautés culturelles visées. En déployant ces efforts, le MCC est mieux à même de refléter la diversité du riche patrimoine du Canada.

Projets de recherche dirigée

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
MCC	70	69	58	59	59
MCG	12	12	12	12	12

5.2.4. Expositions

Les expositions sont un moyen clé de communiquer de l'information et des connaissances sur l'histoire et le patrimoine canadiens à l'échelle locale, nationale et internationale. Des expositions spéciales et itinérantes seront également présentées au cours de la période de planification.

Expositions spéciales inaugurées

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
MCC	26	31	31	31	31
MCG	4	4	4	6	6

Expositions itinérantes

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Expositions MCC	11	14	17	16	15
Lieux de présentation	35	44	54	51	46
Expositions MCG	3	2	2	2	2
Lieux de présentation	4	4	AD	AD	AD

AD : à déterminer

Faits saillants du rendement récent

Deux expositions montées par le MCC ont eu un retentissement particulier au cours de la dernière année. La première, l'exposition **Quêtes et songes hyperboréens**, a été présentée au MCC jusqu'au début de novembre 1997. Cette exposition a reçu beaucoup de publicité internationale et a été réservée par trois établissements externes au Danemark, en Russie et en Allemagne. L'exposition est notable sur le plan de l'excellence du contenu qui lui a valu un prix d'excellence de l'Association des musées canadiens.

L'exposition **Transformation : Prix Saidye Bronfman 1977-1986,** préparée par le MCC sous les auspices de la Fondation de la famille Samuel et Saidye Bronfman et parrainée par Seagram, a continué sa tournée d'envergure. L'exposition a été en montre au Musée des beaux-arts de l'Ontario, à la Winnipeg Art Gallery et à la Art Gallery of Greater Victoria où elle a reçu un accueil chaleureux de la part des médias et du public. L'exposition continuera sa tournée l'année qui vient et fera des arrêts au Canadian Craft Museum, à la Art Gallery of Nova Scotia et, enfin, au American Craft Museum, à New York. Cette exposition a permis d'établir un partenariat solide entre la Fondation, Seagram et le MCC.

D'autre part, le Musée canadien des enfants a inauguré deux nouvelles attractions dans **Monde de l'aventure** soit, en juin, un immense dragon de 19 tonnes et de 18 mètres de hauteur créé en partenariat avec la municipalité de Beijing de la République populaire de Chine. En septembre, grâce au généreux don de la fondation Corée de Séoul, en Corée, le Musée des enfants a ouvert son pavillon coréen qui sert de toit permanent aux programmes et spectacles saisonniers.

Au MCG, le nombre de salles d'expositions temporaires est passé de un à quatre. On a ainsi pu présenter six expositions temporaires cette année par rapport à une exposition tous les deux ans traditionnellement. Le MCG en a profité pour présenter d'importantes expositions d'art militaire. Le MCG a inauguré la salle des Découvertes, un espace touche-à-tout pour tous les âges. On ne trouve que deux installations de musée de guerre de ce genre dans le monde. En collaboration avec le ministère de la Défense nationale, le MCG a présenté des expositions sur l'esplanade du Musée et elles auraient attiré 80 000 visiteurs. À la Maison Vimy, on a créé l'exposition **Rectangle du Musée** qui permet aux visiteurs de faire pour la première fois une visite thématique sans guide de la collection.

5.2.5. Programmes publics

Afin de communiquer des connaissances sur l'histoire et le patrimoine canadiens, la SMCC offre aussi des programmes d'interprétation en direct et elle est même un modèle d'innovation pour ce genre d'activité muséale. Un certain nombre de spectacles sont prévus au cours de la période de planification.

Programmes publics – MCC

		1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Voir et entendre le monde	Nombre de spectacles	15	15	15	15	15
	Fréquentation prévue	8 000	8 000	8 000	8 000	8 000
Rythmes chauds	Nombre de spectacles	18	18	18	18	18
	Fréquentation prévue	11 000	12 000	13 000	14 000	15 000
Programmes scolaires	Nombre de programmes	1 180	1 220	1 226	1 232	1 240
	Fréquentation prévue	29 337	30 768	30 943	31 121	31 300
Autres programmes publics	Nombre de présentations	46	63	63	63	64
	Fréquentation prévue	4 200	5 800	5 800	5 800	5 900

Programmes publics – MCG						
		1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Événements spéciaux*	Nombre d'événements	13	10	14	14	14
	Nombre de participants	140 200**	40 000	60 000	60 000	60 000
Hollywood s'en va-t-en guerre	Nombre de films	12	12	12	12	12
(films)	Nombre de participants	420	440	460	480	500
Programmes éducatifs	Nombre de programmes	425	440	450	450	450
	Nombre de participants	14 000	16 000	17 000	17 500	17 500

* **Comprend les reconstitutions historiques, les inaugurations, les lancements de publication et les activités commémoratives (jour du Souvenir, fête d'Anzac, etc.).**

** **L'exposition du ministère de la Défense nationale sur l'esplanade du MCG aurait attiré quelque 80 000 personnes, et sera à nouveau présentée l'an prochain.**

5.3. Question stratégique nº 3 : Viabilité financière et opérationnelle

Le financement consenti par le gouvernement fédéral à la Société, excluant les ressources pour le transfert de la garde, est passé de son niveau maximal de 43,9 millions de dollars en 1991-1992 à 28,2 millions en 1998-1999. Ce niveau de soutien de base du gouvernement représente une réduction de 15,7 millions de dollars, ou de 36 %, depuis 1991-1992.

De plus, l'ajout de nouveaux postes budgétaires à coût fixe importants, comme le transfert de la garde et les subventions tenant lieu d'impôt minera sérieusement la capacité de la Société de gérer les réductions futures imposées par le gouvernement dans le cadre d'une réduction globale établie selon un pourcentage. Il est également important de noter que compte tenu de l'impact de cette réduction de 36 p. 100, la Société ne dispose pratiquement d'aucune marge de manœuvre pour faire face à des augmentations de coûts relatives à ces postes budgétaires non discrétionnaires. Toutefois, la Société se réjouit d'initiatives qui sont en cours au ministère du Patrimoine canadien pour éviter de nouvelles réductions des éléments à coût fixe importants de la base de ressources du Musée.

Pour rester à flot malgré les restrictions et la diminution des coûts, la SMCC continuera à rationaliser ses activités, à analyser ses priorités et à redistribuer ses ressources en fonction de l'urgence des projets et des objectifs qu'elle veut réaliser. Les recettes produites par la Division des entreprises commerciales pour certaines activités comme le CINÉPLUS, les boutiques, le développement et la diffusion de produits et les droits d'entrée, n'ont pas répondu aux attentes. La Société a l'intention de chercher de nouveaux partenaires du secteur privé pour gérer certains éléments de ces activités. La Société doit aussi continuer d'intensifier ses activités de financement afin de bâtir une base de soutien financier importante qui lui permettra d'atteindre, à long terme, l'excellence qu'elle vise.

La SMCC ne cesse d'explorer et de mettre en place des moyens efficaces de faire des affaires. Elle s'est également engagée à constituer une culture d'apprentissage qui attache une valeur à l'apprentissage continue par les particuliers et les groupes de travail et qui l'appuie activement. Pour livrer concurrence dans un environnement de travail en évolution constante, la Société continue à former son personnel en ce qui a trait aux dernières technologies de l'information ainsi qu'à la supervision et autres techniques et pratiques de travail novatrices. Elle est également déterminée à s'organiser d'une manière qui privilégie le leadership au sein de la Société, la responsabilité fiscale, la productivité et les services aux visiteurs.

OBJECTIF : *Veiller à la viabilité financière et opérationnelle de la Société.*

Stratégies

Il faut réduire au minimum l'effet des compressions financières en adoptant des stratégies sans cesse plus ingénieuses pour combler les réductions des fonds alloués par le gouvernement.

1. Viabilité financière (financement)

Continuer à améliorer l'autonomie financière de la Société :

a. en maximisant ses activités commerciales;

b. en multipliant les efforts de financement; et

c. en continuant à chercher d'autres sources de financement.

2. Viabilité financière (efficience)

Continuer à chercher des façons nouvelles et rentables d'offrir les programmes et services :

a. en établissant un processus permanent d'évaluation permettant de déterminer les attentes du public, de raffiner les paramètres des programmes, d'en contrôler la qualité et la performance, et d'évaluer les résultats;

b. en explorant d'autres options en matière de prestation de services avec des partenaires du secteur privé;

c. en améliorant la productivité et l'efficacité du personnel; et

d. en améliorant le rapport coût-efficacité dans la gestion des installations (114 160 m^2).

Rendement récent et objectifs de rendement futurs

Le tableau suivant donne un aperçu du rendement financier récent :

Rendement financier récent

Ressources de fonctionnement et d'immobilisations de la SMCC (milliers de dollars)
Par activité ou élément fonctionnel

Activité/élément fonctionnel	Budget 1997-1998	Prévisions 1997-1998	Écart**
Collections	4 774	4 133	641
Recherche	4 125	4 380	(255)
Expositions et programmes	10 667	11 385	(718)
Musée canadien de la guerre	2 848	2 517	331
Affaires publiques et Développement*	2 471	2 465	6
Installations matérielles*	20 018	19 207	811
Services au Musée*	11 950	11 885	(65)
Total	56 853	55 972	881
Moins recettes	11 285	8 778	(2 507)
Écart budgétaire net	45 568	47 194	(1 626)

* Activités touchant l'ensemble de la Société.

** Les écarts reflètent, en grande partie, le fait que les décisions finales concernant l'affectationdes ressources et découlant de la revue des programmes, n'ont été prises qu'après la date de présentation de la Partie II du Budget principal des dépenses.

5.3.1. Viabilité financière (financement)

a. Recettes commerciales

La SMCC continue de rehausser le niveau des services à la clientèle tout en tirant des recettes de ces services.

Recettes totales provenant des activités commerciales

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Droits d'entrée	1 982 000	2 027 000	2 072 000	2 117 000	2 163 000
CINÉPLUS	1 863 000	1 906 000	1 948 000	1 991 000	2 033 000
Boutiques	1 831 000	1 872 000	1 914 000	1 956 000	1 998 000
Recettes d'autres sources*	3 160 000	3 219 000	3 277 000	3 334 000	3 391 000
Publications	260 000	270 000	280 000	290 000	300 000

* Comprend la location de salles, les services alimentaires, le stationnement, le service de sécurité et les adhésions.

Faits saillants du rendement récent

La Division des entreprises commerciales de la SMCC a enregistré des recettes nettes décevantes au cours des quelques dernières années. Pour cette raison, la SMCC a décidé de donner à contrat un certain nombre de fonctions. On prévoit que les recettes nettes découlant de ces activités vont augmenter de nouveau au cours de la période de planification.

b. Campagnes de financement

La SMCC doit à tout prix trouver des façons de compenser l'insuffisance des fonds gouvernementaux. À cette fin, la Direction du développement sollicite activement le secteur privé, l'industrie et les particuliers en vue d'obtenir des fonds pour financer la recherche et les programmes. Les objectifs suivants ont été fixés.

Objectifs des campagnes de financement
(les chiffres représentent les entrées de caisse et des dons en nature prévus)

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Expositions du MCC*	1 200 000	1 500 000	1 750 000	2 000 000	1,200,000
Passons le flambeau (MCG)	700 000	600 000	600 000	700 000	500 000
Campagne de dons planifiés	0	100 000	100 000	250 000	300 000

* Salle du Canada, salle des Premiers Peuples, Monde de l'aventure et d'autres projets

Faits saillants du rendement récent

Jusqu'à ce jour, la campagne *Passons le flambeau* a permis de recueillir 2,4 millions de dollars en espèces et en promesses de dons d'un certain nombre de sources.

c. Autonomie financière

La SMCC s'efforcera d'augmenter son niveau d'autonomie financière.

Autonomie financière

	Prévisions 1998-1999	Prévisions 1999-2000	Prévisions 2000-2001	Prévisions 2001-2002	Prévisions 2002-2003
Pourcentage de recettes de sources non gouvernementales	20,06	21,73	20,60	20,88	21,16

5.3.2. Viabilité opérationnelle (efficience)

La SMCC continuera à chercher des façons nouvelles et rentables d'offrir ses programmes et services.

Faits saillants du rendement récent

a. Processus d'évaluation

La SMCC a procédé à 14 vérifications, évaluations et études de différents programmes de la Société durant l'exercice 1997-1998. La majorité des vérifications et évaluations, soit huit, avaient trait à la viabilité financière et opérationnelle. Parmi celles-ci, notons une évaluation approfondie des programmes actuels et futurs du Musée canadien de la guerre ainsi qu'un sondage exhaustif auprès des visiteurs de la saison estivale au MCC et au MCG. D'autre part, un sondage pour évaluer la satisfaction des visiteurs en ce qui a trait à l'utilisation des deux langues officielles du pays par la SMCC a contribué à une vérification globale des langues officielles.

b. Autres options en matière de prestation des services

En 1997-1998, plusieurs contrats d'envergure ont été renouvelés ou établis. L'alliance stratégique avec Digital Equipment du Canada et le contrat de base connexe pour des services informatiques ont été renouvelés pour une nouvelle période de trois ans. La Société a confié à contrat son activité de billetterie à TicketMaster Canada, ce qui lui permettra de réaliser des économies importantes.

c. Amélioration de la productivité et de l'efficacité du personnel

La SMCC a engagé les négociations et signé ses premières conventions collectives avec l'Alliance de la fonction publique du Canada (AFPC) et l'Institut professionnel de la fonction publique du Canada (IPFPC). Il s'agit là de ses premières conventions collectives depuis sa création à titre de société d'État en 1990. La signature des conventions collectives permettra à la SMCC de mettre en place des pratiques de gestion des ressources humaines mieux adaptées à une société d'État et de lever le voile d'incertitude qui pesait sur le personnel et la direction depuis les six dernières années compte tenu du gel de la plupart des mesures de ressources humaines du secteur public imposé par la *Loi sur la rémunération du secteur public*. La SMCC a adopté un nouveau système de compétences de base qui favorise une meilleure évaluation des compétences requises pour effectuer un rendement de la plus haute qualité et qui fournit un outil aux superviseurs et au personnel pour évaluer et communiquer, de façon objective, le niveau de rendement professionnel requis des employés pour s'acquitter de leurs tâches. La SMCC a signé un contrat avec sa société d'assurance afin de transférer tous les avantages du Conseil du Trésor à l'assureur, ce qui permet d'offrir aux employés un service et un accès plus directs. La SMCC continue à chercher des moyens plus efficaces de faire des affaires et a mis en place récemment des cartes d'approvisionnement dans l'ensemble de l'organisation.

Formation du personnel (nombre de personnes formées)

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
Cours d'informatique	600-800	600-800	600-800	600-800	600-800
Cours de langue	10	20	20	20	S.O.
Autres cours	250	250	250	250	250
Hôtes et hôtesses	jusqu'à 100	jusqu'à 100	jusqu'à 100	jusqu'à 100	jusqu'à 100

d. Gestion immobilière

En 1994, Travaux publics Canada a transféré à la Société la garde des édifices du MCC et du MCG ainsi que les fonds nécessaires à leur exploitation. La Société s'est donnée comme priorité de veiller à la gestion de ces biens avec un regain d'efficience et d'efficacité. La Société tient fermement à trouver des locaux de rechange à la Maison Vimy car celle-ci manque d'espace adéquat et est trop vétuste pour être transformée en réserve moderne. La Société s'est également dotée de systèmes de gestion des installations qui lui sont propres et qui visent à augmenter l'efficience de la fonction de gestion des installations de la SMCC. Il s'agit là d'un indicateur de rendement probant car les fonds consacrés à cette activité sont considérables.

Coût de gestion immobilière au pied carré

	1998-1999	1999-2000	2000-2001	2001-2002	2002-2003
MCC	5,26	5,11	5,15	5,25	5,35
MCG*	6,48	6,60	6,73	6,93	7,06
Maison Vimy	7,00	6,85	6,60	6,73	6,86
Billcliff	7,00	6,85	6,60	6,73	6,86

* Sous réserve d'un rajustement attribuable à l'ajout de l'annexe au MCG.

Faits saillants du rendement récent

Des contrats de services d'entretien et de nettoyage ont été signés avec de nouveaux fournisseurs. Les travaux précisés et la valeur de ces contrats ont permis à la SMCC de réaliser des économies importantes.

Les Services de sécurité de la SMCC ont mis au point, à l'interne, un programme d'ordinateur réseauté appelé « Site-Secure » qui sert à la coordination ponctuelle et efficace des activités de gestion immobilière et de sécurité. Le système favorise aussi la prise de décisions éclairées relatives aux pratiques de gestion et permet d'évaluer le rendement global. La promotion du programme d'ordinateur est en cours auprès d'autres établissements (p. ex., le Sénat du Canada).

Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations 1998-1999

Introduction

Pour assurer sa viabilité financière et opérationnelle malgré les restrictions financières qui lui sont imposées, la Société du Musée canadien des civilisations a l'intention de faire tous les efforts possibles pour réduire ses frais de fonctionnement et maximiser ses recettes.

Le financement consenti par le gouvernement à la Société, excluant les ressources du transfert des immobilisations, est passé de son niveau maximal de 43,9 millions de dollars en 1991-1992 à 28,2 millions de dollars en 1998-1999. Ces chiffres représentent une réduction de 15,7 millions de dollars, ou 36 p. 100, depuis le début des années 90, ce qui réduit la flexibilité des ressources et pose une difficulté considérable en matière de gestion.

Le Résumé du Plan d'entreprise donne un aperçu des actions qui ont été ou qui seront prises afin d'aider la Société à relever ce défi que lui impose la réduction du financement gouvernemental. Le Résumé des budgets de fonctionnement et des immobilisations qui suit reflète les résultats – déjà obtenus ou attendus – de ces actions.

Budgets de fonctionnement et des immobilisations 1998-1999

(milliers de dollars)

	1996-97 Budget	1996-97 Réel	1996-97 Écart	1997-98 Budget	1997-98 Prévisions	1997-98 Écart	1998-99 Budget
Accès aux collections et à l'information	5 648	5 049	599	4 774	4 133	641	3 926
Recherche	4 429	4 765	(336)	4 125	4 380	(255)	4 061
Expositions et programmes	9 968	12 592	(2 624)	10 667	11 385	(718)	10 379
Affaires publiques et Développement	2,686	2,478	208	2,471	2,465	6	2,526
Services au Musée	11 718	12 201	(483)	11 950	11 885	65	11 301
Installations matérielles	16 202	15 580	622	20 018	19 207	811	18 533
Musée canadien de la guerre	3 490	2 698	792	2 848	2 517	331	4 848
Dépenses budgétaires brutes	**54 141**	**55 363**	**(1 222)**	**56 853**	**55 972**	**881**	**55 574**
Moins les recettes de la Société	(10 041)	(8 737)	(1 304)	(11 285)	(8 778)	(2 507)	(11 096)
Budget total requis	**44 100**	**46 626**	**(2 526)**	**45 568**	**47 194**	**(1 626)**	**44 478**

Budget de fonctionnement 1998-1999

(en milliers de dollars)

	1996-97 Budget	1996-97 Réel	1996-97 Écart	1997-98 Budget	1997-98 Prévisions	1997-98 Écart	1998-99 Budget
Accès aux collections et à l'information	5 648	5 049	599	4 774	4 133	641	3 926
Recherche	4 429	4 765	(336)	4 125	4 380	(255)	4 061
Expositions et programmes	9 968	12 592	(2 624)	10 667	11 385	(718)	10 379
Affaires publiques et Développement	2 686	2 478	208	2 471	2 465	6	2 526
Services au Musée	11 218	11 234	(16)	11 200	11 185	15	10 801
Installations matérielles	12 702	12 593	109	17 395	17 200	195	16 372
Musée canadien de la guerre	3 340	2 698	642	2 596	2 517	79	2 848
Dépenses budgétaires brutes	**49 991**	**51 409**	**(1 418)**	**53 228**	**53 265**	**(37)**	**50 913**
Moins les recettes de la Société	(10 041)	(8 737)	(1 304)	(11 285)	(8 778)	(2 507)	(11 096)
Budget total requis	**39 950**	**42 672**	**(2 722)**	**41 943**	**44 487**	**(2 544)**	**39 817**

Budget des immobilisations 1998-1999

(en milliers de dollars)

	1996-97 Budget	1996-97 Réel	Écart	1997-98 Budget	1997–98 Prévisions	Écart	1998-99 Budget
Accès aux collections et à l'information	0	0	0	0	0	0	0
Recherche	0	0	0	0	0	0	0
Expositions et programmes	0	0	0	0	0	0	0
Affaires publiques et développement	0	0	0	0	0	0	0
Services au Musée	500	967	(467)	750	700	50	500
Installations matérielles	3 500	2 987	513	2 623	2 007	616	2 161
Musée canadien de la guerre	150	0	150	252	0	252	2 000
Budget total des immobilisations	**4 150**	**3 954**	**196**	**3 625**	**2 707**	**918**	**4 661**

État pro forma des résultats d'exploitation

pour la période se terminant le 31 mars
(en milliers de dollars)

	1996-97 Réel	1997-98 Prévisions	1998-99 Budget	1999-00 Budget	2000-01 Budget	2001-02 Budget	2002-03 Budget
DÉPENSES							
Coûts du personnel	25 776	24 019	23 750	24 344	24 952	25 576	26 216
Coûts de restructuration	0	1 100	0	0	0	0	0
Services professionnels et spéciaux	7 024	6 617	6 500	6 500	6 250	6 000	5 500
Impôts fonciers	0	4 913	4 913	4 913	4 913	4 913	4 913
Réparations et entretien	4 622	4 098	4 250	4 500	4 750	5 000	5 000
Conception et fabrication des expositions	4 274	4 008	4 500	4 250	4 250	4 250	4 000
Amortissement	2 379	2 400	2 800	3 000	4 000	4 000	4 000
Ameublement et approvisionnements	1 774	1 552	1 500	1 600	1 700	1 800	1 500
Services publics	1 749	1 630	1 750	1 850	2 000	2 200	2 300
Locations - édifices	1 590	808	900	900	1 000	1 000	1 000
Coût des marchandises vendues - Boutiques	1 334	897	916	936	957	978	999
Communications	1 089	814	850	825	825	825	825
Commercialisation et publicité	1 052	954	1 000	950	900	900	900
Transport	972	1,027	950	950	950	950	950
Films du CINÉPLUS	218	216	400	250	250	250	250
Locations	127	152	175	175	200	200	200
Acquisitions de pièces de collection	92	340	100	50	50	50	50
Services de protection	4	15	20	25	25	25	25
Autre	69	60	100	100	100	100	100
Total	**51 145**	**55 620**	**55 374**	**56 118**	**58 072**	**58 817**	**58 728**
REVENUS							
Droits d'entrée	1 923	1 682	1 982	2 028	2 072	2 117	2 163
CINÉPLUS	1 670	1 475	1 863	1 906	1 949	1 990	2 033
Ventes - Boutiques	1 736	1 495	1 831	1 872	1 914	1 956	1 998
Stationnement	660	599	710	727	743	760	776
Location de salles et services de restauration	652	577	725	741	758	775	790
Dons – général	345	300	1 300	2 400	1 400	1 300	1 500
Dons – Agrandissement du MCG	0	700	700	600	600	700	500
Redevances	52	50	50	50	50	50	50
Publications	208	250	260	270	280	290	300
Autre	1 491	1 650	1 675	1 700	1 725	1 750	1 775
Total	**8 737**	**8 778**	**11 096**	**12 294**	**11 491**	**11 688**	**11 885**
Excédent des dépenses sur les revenus	**45 408**	**46 842**	**44 278**	**43 824**	**46 581**	**47 129**	**46 843**

Bilan pro forma

au 31 mars
(en milliers de dollars)

	1996-97 Réel	1997-98 Prévisions	1998-99 Budget	1999-00 Budget	2000-01 Budget	2001-02 Budget	2002-03 Budget
ACTIF							
À court terme							
Encaisse et placement	11 028	10 450	8 460	5 770	4 980	4 140	3 920
Débiteurs	1 826	1 900	1 500	1 500	1 500	1 500	1 500
Stocks	1 311	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200	1 200
Frais payés d'avance	115	100	100	100	100	100	100
Total de l'actif à court terme	**14 280**	**13 650**	**11 260**	**8 570**	**7 780**	**6 940**	**6 720**
Autre actif							
Encaisse et investissements assujettis à des restrictions	4 099	5 000	4 900	4 100	0	0	0
Collection	1	1	1	1	1	1	1
Immobilisations et matériel	12 947	13 254	15 115	22 615	21 115	19 615	18 115
Total autre actif	**17 047**	**18 255**	**20 016**	**26 716**	**21 116**	**19 616**	**18 116**
Total de l'actif	**31 327**	**31 905**	**31 276**	**35 286**	**28 896**	**26 556**	**24 836**
PASSIF ET AVOIR DU CANADA							
À court terme							
Créditeurs et frais courus	8 577	9 176	8 396	10 465	10 075	10 184	10 625
Revenus reportés	4 263	250	250	200	200	200	200
Total du passif à court terme	**12 840**	**9 426**	**8 646**	**10 665**	**10 275**	**10 384**	**10 825**
Autre passif Prestations de cessation d'emploi courues	2 106	2 200	2 250	2 300	2 350	2 400	2 450
Total du passif	**14 946**	**11 626**	**10 896**	**12 965**	**12 625**	**12 784**	**13 275**
AVOIR							
Avoir du Canada	16 381	15 279	15 480	18 221	16 271	13 772	11 561
Avoir avec restriction	0	5 000	4 900	4 100	0	0	0
Total du passif et de l'avoir du Canada	**31 327**	**31 905**	**31 276**	**35 286**	**28 896**	**26 556**	**24 836**

État pro forma de l'évolution de la situation financière

pour la période se terminant le 31 mars (en milliers de dollars)

	1996-97 Réel	1997-98 Prévisions	1998-99 Budget	1999-00 Budget	2000-01 Budget	2001-02 Budget	2002-03 Budget
Activités d'exploitation							
Excédent des dépenses sur les revenus	(45 408)	(46 842)	(44 278)	(43 824)	(46 581)	(47 129)	(46 843)
Éléments sans incidence sur les fonds							
Amortissement	2 379	2 400	2 800	3 000	4 000	4 000	4 000
Prestations de cessation d'emploi	(61)	94	50	50	50	50	50
	(43 090)	**(44 348)**	**(41 428)**	**(40 774)**	**(42 531)**	**(43 079)**	**(42 793)**
Variation des éléments d'exploitation hors caisse	826	737	(380)	2 019	(390)	109	441
Fonds utilisés pour les activités d'exploitation	**(42 264)**	**(43 611)**	**(41 808)**	**(38 755)**	**(42 921)**	**(42 970)**	**(42 352)**
Activités d'investissement							
Acquisition de biens immobiliers et matériel	(3 954)	(2 707)	(2 661)	(1 500)	(1 500)	(2 500)	(2 500)
Acquisition de biens immobiliers et matériel - agrandissement du MCG	0	0	(2 000)	(9 000)	(1 000)	0	0
Activités de financement							
Crédit parlementaire	**44 214**	**45 740**	**44 478**	**44 565**	**44 631**	**44 631**	**44 631**
Crédit parlementaire - Nouvelle demande prévue	0	0	0	2 000	0	0	0
Augmentation de l'encaisse et des placements à court terme	**(2 004)**	**(578)**	**(1 991)**	**(2 690)**	**(790)**	**(839)**	**(221)**
Solde au début de l'exercice	13 032	11 028	10 450	8 460	5 770	4 980	4 140
Solde à la fin de l'exercice	**11 028**	**10 450**	**8 460**	**5 770**	**4 980**	**4 140**	**3 920**

Effectif

au 31 décembre

	1996-97 Réel	1997-98 Réel	1998-99 Prévisions	1999-00 Prévisions	2000-01 Prévisions	2001-02 Prévisions	2002-03 Prévisions
Équivalent à temps plein	510	484	450	450	450	450	450